



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta



# Vzdělávání zaměstnanců jako faktor konkurenceschopnosti podniku

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Martina Škopová**

*Vedoucí práce:* PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.





# Education of Employees as a Factor of Business Competitiveness

## Diploma thesis

*Study programme:* N6208 – Economics and Management

*Study branch:* 6208T085 – Business Administration

*Author:* **Bc. Martina Škopová**

*Supervisor:* PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina Škopová**  
Osobní číslo: **E13000252**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Vzdělávání zaměstnanců jako faktor konkurenceschopnosti podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra ekonomie**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných předpokladů práce
2. Vymezení základních pojmů
3. Charakteristika vzdělávacího systému v České republice
4. Analýza systému vzdělávání ve vybraném podniku
5. Formulace závěrů, ověření výzkumných předpokladů, doporučení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ, M. TVRDÍKOVÁ, et al. Konkurenční potenciál průmyslového podniku. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-379-0.**

**KUCHARČÍKOVÁ, A. a J. VODÁK. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.**

**ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.**

**DESS, G. G., A. B. EISNER, G. T. LUMPKIN and G. MCNAMARA. Strategic Management: Creating Competitive Advantages. 7th ed. New York: McGraw-Hill Higher Education, 2014. ISBN 978-0-07-763608-1.**

**WILSON, J. P. International Human Resource Development: Learning & Training for Individuals & Organization. 3rd ed. London: Kogan Page Publishers, 2012. ISBN: 978-0-7494-6106-5.**

**Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).**

Vedoucí diplomové práce:

**PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.**

Katedra ekonomie

Konzultant diplomové práce:

**Jana Horčíčková**

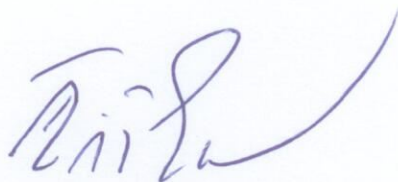
Úřad práce v Rychnově nad Kněžnou, referentka

Datum zadání diplomové práce:

**30. října 2015**

Termín odevzdání diplomové práce:

**31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Anotace**

Diplomová práce s názvem Vzdělávání zaměstnanců jako faktor konkurenceschopnosti podniku se zaměřuje na analýzu vzdělávacího systému ve vybraném podniku. Tím byla zvolena společnost Matrix a. s. působící v Královéhradeckém kraji, která se zaměřuje na různé oblasti podnikání. První část pojednává o vzdělávání zaměstnanců a konkurenceschopnosti v teoretickém kontextu. Hlavní část práce spočívá ve vymezení vzdělávání v rámci České republiky, v Královéhradeckém kraji a ve vybraném podniku. Nedílnou součástí je i dotazníkové šetření, které bylo realizováno ve společnosti Matrix a. s., s cílem zjištění názorů zaměstnanců podniku Matrix a. s. na jeho vzdělávací aktivity. Z výsledků diplomové práce vyplývá, že zaměstnanci společnosti Matrix a. s. vnímají své vzdělávání jako jeden z prvků konkurenceschopnosti svého zaměstnavatele, a že jsou se svým vzděláváním uvnitř podniku spokojeni jen z části.

## **Klíčová slova**

Vzdělávání, konkurenceschopnost podniku, podnikové vzdělávání, vzdělávací systém podniku.

## **Annotation**

The diploma thesis entitled Education of Employees as a Factor of Business Competitiveness is focussed on the analysis of education system in chosen company. The examined company is Matrix a. s. acting in Hradec Králové Region, which is engaged in different business areas. The first part of thesis deals with the education of employees and business competitiveness in theoretical context. The main part consists in examination of the education in Czech Republic, in Hradec Králové Region and in selected company. An integral part of the thesis is a survey, which was realized in company Matrix a. s., its purpose was to find out the employee's opinion on its educational activities. The result of this thesis proves that employees of the company find their education as a factor of business competitiveness of their employer and that they are satisfied with their education in the company only partially.

## **Key Words**

Education, competitiveness of business, business education, educational system of business.

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce PhDr. Ing. Lence Sojkové, Ph.D. za cenné připomínky při psaní této práce a panu Ing. Martinu Bártovi, projektovému manažerovi společnosti Matrix a. s., za vstřícnost během konzultací. Velké poděkování patří také mé rodině za podporu během mého studia.



## Obsah

Seznam zkratek.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam obrázků.....	13
Úvod .....	14
<b>1. Vzdělávání zaměstnanců.....</b>	<b>16</b>
1.1 Vymezení pojmu.....	16
1.2 Cíl vzdělávání .....	16
1.3 Důvody pro vzdělávání pracovníků.....	17
1.4 Význam vzdělávání pro organizaci.....	17
1.5 Význam vzdělávání pro zaměstnance.....	18
1.6 Úloha vzdělání a přípravy na zaměstnání v podniku.....	18
1.7 Oblasti vzdělávání .....	19
1.8 Metody vzdělávání.....	20
1.8.1 Metody vzdělávání používané na pracovišti.....	20
1.8.2 Metody vzdělávání používané mimo pracoviště .....	22
1.8.3 E-learning .....	23
1.9 Fáze přípravy a realizace vzdělávacích programů.....	24
1.10 Vyhodnocování účinnosti a výsledků vzdělávání .....	25
1.10.1 Modely hodnocení vzdělávacích programů.....	25
1.11 Rozvoj zaměstnanců.....	28
<b>2. Konkurenceschopnost .....</b>	<b>29</b>
2.1 Vymezení pojmu.....	29
2.2 Rozměry konkurenceschopnosti .....	30
2.3 Faktory konkurenceschopnosti .....	30
2.4 Vzdělávání zaměstnanců jako faktor konkurenceschopnosti .....	32
<b>3. Vzdělávání v České republice.....</b>	<b>34</b>
3.1 Systém vzdělávání v České republice .....	34
3.1.1 Předškolní stupeň vzdělávání .....	34
3.1.2 Základní stupeň vzdělávání .....	35
3.1.3 Střední stupeň vzdělávání.....	35
3.1.4 Vyšší odborný stupeň vzdělávání .....	37
3.1.5 Vysokoškolský stupeň vzdělávání.....	37
3.1.6 Další formy vzdělávání.....	38

3.2	Programy na podporu vzdělávání v České republice .....	39
4.	Vzdělávání v regionu .....	42
4.1	Popis regionu .....	42
4.2	Vzdělanostní struktura regionu .....	42
4.3	Školská zařízení v regionu .....	44
5.	Charakteristika společnosti Matrix a. s. ....	45
5.1	Zaměstnanci společnosti .....	46
5.2	Součásti společnosti Matrix a. s. ....	48
5.2.1	Divize Automotive .....	48
5.2.2	Divize Autocentrum .....	49
5.2.3	Divize Wood .....	50
5.2.4	Divize Windows .....	52
5.2.5	Další součásti společnosti Matrix a. s. ....	52
5.3	Zájmové aktivity společnosti Matrix a. s. ....	53
6.	Analýza systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Matrix a. s. ....	54
6.1	Projekt Vzdělávání zaměstnanců společnosti Matrix a. s. v minulosti .....	54
6.1.1	Aktivity realizované v rámci projektu Vzdělávání zaměstnanců společnosti Matrix a. s. ....	56
6.1.2	Klíčové osoby projektu Vzdělávání zaměstnanců společnosti Matrix a. s. ....	59
6.1.3	Rozpočet projektu Vzdělávání zaměstnanců společnosti Matrix a. s. ....	60
6.2	Projekt Vzdělávání zaměstnanců společnosti Matrix a. s. v současnosti .....	61
6.3	SWOT analýza Projektu Vzdělávání zaměstnanců společnosti Matrix a. s. ....	66
6.4	Dotazníkové šetření realizované ve společnosti Matrix a. s. ....	67
	<b>Závěr .....</b>	<b>94</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>96</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>100</b>

## Seznam zkratek

a. s.	akciová společnost
CEP	Centrum evropského projektování a. s.
ESF	Evropský sociální fond
MŠ	mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
SOŠ	střední odborná škola
SOU	střední odborné učiliště
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SŠ	střední škola
VOŠ	vyšší odborná škola
VŠ	vysoká škola
CŽV	celoživotní vzdělávání
ZŠ	základní škola

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Výsledky výzkumu.....	31
Tabulka 2: Vzdělanostní struktura v Královéhradeckém kraji z roku 2011 .....	43
Tabulka 3: Výdaje projektu .....	60
Tabulka 4: Zdroje financování projektu .....	61
Tabulka 5: Splátky obdržených dotací .....	61

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův model.....	32
Obrázek 2: Vzdělanostní struktura obyvatel dle správních obvodů v roce 2011 .....	43
Obrázek 3: Logo akciové společnosti Matrix a. s .....	45
Obrázek 4: Schéma činností podniku Matrix a. s.....	48
Obrázek 5: SWOT analýza Projektu Vzdělávání zaměstnanců společnosti Matrix a. s. ....	67
Obrázek 6: Grafické vyhodnocení otázky č. 1 .....	69
Obrázek 7: Grafické vyhodnocení otázky č. 2 .....	70
Obrázek 8: Grafické vyhodnocení otázky č. 3 .....	71
Obrázek 9: Grafické vyhodnocení otázky č. 4 .....	72
Obrázek 10: Grafické vyhodnocení otázky č. 5 .....	73
Obrázek 11: Grafické vyhodnocení otázky č. 6 .....	74
Obrázek 12: Grafické vyhodnocení otázky č. 7 .....	75
Obrázek 13: Grafické vyhodnocení otázky č. 8 .....	76
Obrázek 14: Grafické vyhodnocení otázky č. 10 .....	77
Obrázek 15: Grafické vyhodnocení otázky č. 12 .....	78
Obrázek 16: Grafické vyhodnocení otázky č. 13 .....	79
Obrázek 17: Grafické vyhodnocení otázky č. 14 .....	80
Obrázek 18: Grafické vyhodnocení otázky č. 15 .....	81
Obrázek 19: Grafické vyhodnocení otázky č. 16 .....	82
Obrázek 20: Grafické vyhodnocení otázky č. 17 .....	83
Obrázek 21: Grafické vyhodnocení otázky č. 18 .....	84
Obrázek 22: Grafické vyhodnocení otázky č. 19 .....	85
Obrázek 23: Grafické vyhodnocení otázky č. 20 .....	86
Obrázek 24: Grafické vyhodnocení otázky č. 21 .....	87
Obrázek 25: Grafické vyhodnocení otázky č. 22 .....	88
Obrázek 26: Grafické vyhodnocení otázky č. 23 .....	89
Obrázek 27: Grafické vyhodnocení otázky č. 24 .....	90
Obrázek 28: Grafické vyhodnocení otázky č. 25 .....	91
Obrázek 29: Grafické vyhodnocení otázky č. 26 .....	92
Obrázek 30: Grafické vyhodnocení otázky č. 27 .....	92

## Úvod

Hlavním cílem diplomové práce s názvem Vzdělávání zaměstnanců jako faktor konkurenceschopnosti podniku je zhodnocení vzdělávacího systému v podniku Matrix a. s. V rámci výzkumné části práce byly stanoveny 2 předpoklady:

- Vzdělávání zaměstnanci přispívají ke zvyšování konkurenceschopnosti svého zaměstnavatele.
- Zaměstnanci společnosti jsou spokojeni se vzdělávacími aktivitami podniku.

První kapitoly diplomové práce se zabývají vzděláváním zaměstnanců a konkurenceschopností podniku z teoretického hlediska. Další část diplomové práce tvoří vzdělávání v rámci České republiky, kde je brán zřetel na vzdělávací systém České republiky a programy na podporu vzdělávání. Dále navazuje část práce zaměřená na vybraný podnik, kterým je společnost Matrix a. s. působící v Třebešově v Královéhradeckém kraji v různých oblastech podnikání. Nejdříve je popsán region, v němž společnost Matrix a. s. působí, a vzdělávání v tomto regionu. Následující kapitola popisuje tuto společnost a vzdělávací systém v tomto podniku. V rámci praktické části diplomové práce bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjištění názorů zaměstnanců podniku Matrix a. s. na jeho vzdělávací aktivity. Toto téma bylo vybráno kvůli zájmu autorky o toto téma, kterým by se ráda zabývala i ve svém profesním životě.

Při psaní této diplomové práce bylo použito mnoho zdrojů ze zkoumané oblasti, vyhledané informace byly klasifikovány a zpracovány, aby mohla být vytvořena literární rešerše. Ta vychází z děl různých autorů. Pro charakteristiku společnosti Matrix a. s. bylo čerpáno z podnikových dokumentů a elektronických zdrojů. V části o vzdělávání v podniku se nejvíce objevují informace získané díky osobním konzultacím s projektovým manažerem společnosti Matrix a. s. Ing. Martinem Bártou, součástí je i SWOT analýza vzdělávání podniku Matrix a. s. Poslední část diplomové práce vychází z dat získaných od respondentů dotazníkového šetření. Sběr dat probíhal anonymně díky dotazníku v papírové formě a také ho bylo možné vyplnit i na internetových stránkách VypInTo.cz.

Pro potvrzení či vyvrácení obou výzkumných předpokladů byla analyzována data získaná z vyplněných dotazníků. Využit byl kvantitativní výzkum, pro který je typické testování teorií a hypotéz, použití standardizovaných metod (dotazník) a redukce množství získaných informací. Vstupní parametry byly popsány na základě vědeckých metod, jako je analýza, syntéza či dedukce, pro vyhodnocení jednotlivých jevů plynoucích z analýzy a vztahů mezi nimi bylo využito statistických metod. Ze statistických metod byla využita popisná statistika, která zajišťuje a shromažďuje získané informace, zpracovává je ve formě grafů a tabulek a dále vypočítává jejich číselné charakteristiky.

# **1. Vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání zaměstnanců je důležitou součástí personálních činností a tvoří nedílnou součást osobnosti každého z nás. Podrobně se jím z teoretického hlediska zabývá první kapitola.

## **1.1 Vymezení pojmu**

V rámci odborné literatury zabývající se vzděláváním existují různé představy o tom, co tvoří vzdělávání. Definici vzdělávání vymezuje například Častorál [1, s. 270], kdy v procesu vzdělávání dochází k tomu, že se konkrétní osoba či tým osob seznamuje, nabývá, vstřebává a rozvíjí nové znalosti do nových schopností, do nového profesního jednání a chování.

Vzdělávání může být také definováno jako personální činnost, jež obsahuje všechny následující aktivity uváděné Sakslovou a Šimkovou [2, s. 113]: prohlubování a rozšiřování pracovních schopností, rekvalifikaci, vzdělávání nových pracovníků a formování jejich osobnosti. Další možné pojetí definice od Olsona [3] popisuje vzdělání jako akt nebo proces předávání nebo získání určité znalosti a dovednosti pro konkrétní povolání.

## **1.2 Cíl vzdělávání**

Před započítím každé aktivity je důležité si stanovit její cíl, který by měl být po ukončení této aktivity naplněn. Z tohoto důvodu je nutné zmínit, čeho se cíl vzdělávání týká. Kotýnková a Němec [4, s. 27] zmiňují, že cílem vzdělávání a přípravy na budoucí zaměstnání je připravit mládež na vstup na trh práce a rekvalifikovat nezaměstnané, kteří přišli o zaměstnání v důsledku zavádění nových technologií a nárůstu produktivity práce. Z tohoto důvodu se vzdělání a příprava na budoucí povolání musí upravit změnám na trhu práce, aby se dovednosti a znalosti mladých a nezaměstnaných lidí přizpůsobovaly potřebám pracovního trhu a tím se staly významným nástrojem v boji proti nezaměstnanosti.



Dalším možným úkolem vzdělávání dle Častorála [1, s. 270] je vybavit kvalifikované zaměstnance potřebnými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi pro přítomné i budoucí potřeby podniku. Další možný pohled na pojetí cíle vzdělávání uvádí Kickpatrik [5, s. 75 - 76], podle kterého by měl mít vzdělávací program 3 různé cíle pro 3 druhy účastníků. Jeden pro účastníky, aby získali znalosti související s jejich prací, druhý pro ty, kteří se mají naučit nové dovednosti a zvýšit úroveň dovedností již nabytých a poslední, tedy třetí cíl je určen těm, kteří by měli změnit svůj přístup.

### **1.3 Důvody pro vzdělávání pracovníků**

Důvodů pro vzdělávání zaměstnanců může být široká škála. Například Častorál [1, s. 270 - 271] vyjmenovává následující důvody pro vzdělávání pracovníků: zvýšení přitažlivosti pro potencionální zaměstnance, uskutečnění nutných změn, odpověď na změny požadavků pracovních míst a zaměstnanců, potřeba navyšovat výkon zaměstnanců, rozvoj firemní kultury, poskytování výrobku či služeb na vyšší úrovni, náhrada zastaralých poznatků novými, obeznámení s novými technologickými inovacemi, umožnění osobního rozvoje pracovníků, vyšší přizpůsobivost ve schopnostech a dovednostech ostatních zaměstnanců, větší konkurenceschopnost podniku.

### **1.4 Význam vzdělávání pro organizaci**

Vzdělání zaměstnanci jsou pro podnik důležitou součástí a mohou přispívat ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Naopak nevzdělání zaměstnanci nemohou svou práci vykonávat správným způsobem a tím mohou konkurenceschopnost organizace snižovat. Saklsová a Šimková [2, s. 113 - 114] zmiňují, že mezi výhody vzdělávání zaměstnanců pro podnik je možné zahrnout následující výhody: navyšování úrovně lidského kapitálu jako následek získávání nových znalostí a dovedností, vznik harmonie mezi nároky pracovních míst a kvalifikačními požadavky pracovníků, příležitost reagovat na transformace na trhu, schopnost udržet krok s vědou, technikou a novou technologií, vznik interních zdrojů pro obsazení nových nebo neobsazených pracovních míst, navyšování přitažlivosti podniku díky nabízeným možnostem osobního rozvoje, motivace pracovníků k lepším výkonům, kreativitě a dlouhodobé práci pro podnik.

## **1.5 Význam vzdělávání pro zaměstnance**

Vzdělávání je důležité pro každého, neboť jej odlišuje v konkurenčním boji na pracovním trhu. Sakslová a Šimková [2, s. 114] uvádějí, že vzdělávání poskytuje zaměstnancům tyto přínosy:

- samostatnost v práci je podporována znalostmi tak, že poskytují větší specializaci a nabízejí tak určitý stupeň nezávislosti a samostatnosti v rozhodování při práci,
- znalosti zjednodušují zapojení, díky nimž pracovníci lépe splňují kvalifikační požadavky pro účast na řízení a rozhodování a pro přenesení odpovědnosti,
- vzdělávání též plní motivační funkci – otevírá možnosti k lepšímu uplatnění v podniku, k úspěchu, k šanci na seberealizaci,
- vzděláváním vznikají možnosti pro kariérní vzestup,
- vývoj znalostí a dovedností společně s příležitostmi lepšího uplatnění zaměstnanců může pomáhat se zlepšováním kvality pracovního i osobního života.

## **1.6 Úloha vzdělání a přípravy na zaměstnání v podniku**

Významnou roli hraje vzdělání a příprava na zaměstnání v podniku, na jejímž základě je možné uzpůsobit dovednosti a znalosti jednotlivých osob požadavkům trhu práce. Jak uvádí Kotýnková a Němec [4, s. 27] příprava na zaměstnání také napomáhá začleňovat mladé lidi do společnosti ovládnutím základních vědomostí (zejména počítačových a jazykových) a sociálních dovedností. Neboli umožňuje, aby každý mladý člověk byl schopný se zapojit do života ve společnosti s náročným technologickým prostředím, aby zvládl komunikovat, navazovat vztahy a nabyt tak schopnost osvojovat si nové poznatky a dovednosti po celý svůj život. Předpokladem navyšování produktivity práce jsou investice do lidského kapitálu, protože zjednodušují vstřebávání a rozšíření nových technologií.

Dále Kotýnková a Němec [4, s. 27] míní, že k rozvoji lidského kapitálu je vyžadována návaznost v průběhu celého života, od základního vzdělání přes přípravu na zaměstnání až k soustavnému navyšování kvalifikace. Celoživotní vzdělávání (dále jen CŽV), vycházející z rostoucího požadavku obnovování a osvojování nových vědomostí, poskytuje

šanci ke kvalifikačnímu růstu. Pro tento typ vzdělání je požadováno vytváření flexibilních a otevřených systémů vzdělávání a přípravy na zaměstnání, jež zabezpečí, aby lidé byli schopni adaptovat se na transformace na pracovním trhu, neboť velký počet lidí bude nucen změnit obor svého zaměstnání několikrát za život. K adaptaci na stále se vyvíjející pracovní trh je také potřebné využívat flexibilní formy organizace práce a flexibilní formy pracovních smluv, k nimž lze zařadit například: zkracování pracovní doby nebo práci na kratší pracovní úvazek. Tímto se vytvářejí nové příležitosti, jak je možné rozčlenit čas zaměstnanců na pracovní dobu a dobu věnovanou vzdělávání a přípravě na zaměstnání. Uspořádání pracovní doby, které umožní spojit vlastní pracovní dobu se vzděláváním a přípravou na povolání, je nutné podněcovat například vznikem peněžních pobídek pro využívání volna na přípravu na zaměstnání, déle i tím, že nárok na vzdělávání a příprava na zaměstnání budou zakomponovány do kolektivních smluv apod.

## 1.7 Oblasti vzdělávání

Při přípravě na zaměstnání a uzpůsobování jednotlivých dovedností a znalostí tak, aby byly vyhovující pro požadavky trhu práce, je nutné, aby se zaměstnanec setkával s různými oblastmi vzdělávání, které je nutné vymezit. Sakslová a Šimková [2, s. 114 - 115] míní, že vzdělávání v podniku obsahuje rozsáhlou oblast vzdělávání. Některé oblasti vzdělávání si podnik zabezpečuje sám, jiné oblasti zajišťují školy nebo speciální agentury. Mezi základní oblasti vzdělávání se řadí:

- **příprava na povolání** – probíhá mimo podnik, i když některé organizace mohou spravovat vlastní učňovská zařízení,
- **orientace a adaptační proces** – kdy se pracovník seznamuje s pracovní pozicí a pracovištěm,
- **doškolení (prohlubování kvalifikace)** – další část odborného vzdělávání v odvětví, ve kterém zaměstnanec pracuje, jedná se o proces uzpůsobování znalostí a dovedností novým nárokům pracovního místa způsobený změnami techniky a technologie atd.,

- **zvyšování kvalifikace** – znamená rozšíření znalostí a dovedností nad oblast existujících potřeb,
- **přeškolení (rekvalifikace)** – jedná se o transformaci kvalifikace a příležitost nového uplatnění,
- **příprava manažerů** – cílem je připravit zaměstnance pro manažerské úkoly a vzdělávat manažery, kteří v této funkci již působí,
- **specifické formy vzdělávání** – jsou orientovány na určité skupiny pracovníků (např. se zdravotním postižením), nebo na přípravu k nabytí konkrétních znalostí a dovedností (práce s počítačem, jazykové kurzy) atd.,
- **přešetření kvalifikace k výkonu profese,**
- **obnova znalostí.**

## 1.8 Metody vzdělávání

Za cílem vzdělávání zaměstnanců v různých oblastech, jež byly vymezeny výše, je nutné vhodně volit z metod vzdělávání. Tyto metody je možné rozdělit na ty, které jsou používány v průběhu pracovního procesu, neboli metody „on the job“ a na ty, které se používají ke vzdělávání mimo pracoviště, čili metody „off the job“. Některé zdroje uvádějí i metody, které překlenují již zmiňované 2 druhy metod vzdělávání. Těmi se však diplomová práce nezabývá.

### 1.8.1 Metody vzdělávání používané na pracovišti

Níže jsou uvedeny jednotlivé metody vzdělávání, které je možno využít na pracovišti.

**Instruktaž** – Žufan [6, s. 130] k instruktaži uvádí, že je využívána pro orientaci a zacvičení nového zaměstnance. Dle jiného zdroje lze také instruktaž definovat jako nejjednodušší metodu, kdy dochází k předvedení pracovních postupů zkušenějším

pracovníkem či nadřízeným a k pozorování či napodobování pracovních úkolů vzdělávaným zaměstnancem. Koubek [7, s. 267]

**Koučink** – lze popsat jako dlouhodobé pozorování a usměrňování ze strany školitele neboli kouče. Žufan a kolektiv [8, s. 39] tvrdí, že koučink je většinou veden formou individuálních schůzek vzdělávaného s vzdělavatelem. Celková doba schůzek jedné koučovací série s jedním zaměstnancem by měla trvat alespoň 15 hodin. Tato metoda vzdělávání je spíše používána pro manažerské pozice.

**Mentoring** – cílem mentoringu je navýšit úroveň pracovního výkonu a motivace k práci. Poradce neboli mentor zaměstnanci radí, říká mu svůj osobní názor, motivuje ho a seznamuje ho s aktuálními pracovními stavy, napomáhá mu ke kariérnímu postupu. Žufan a kolektiv [8, s. 39]

**Asistování** – Sakslová a Šimková [2, s. 116] popisují asistování jako situaci, kdy je vzdělávaný pracovník přiřazen jako výpomoc ke zkušenému zaměstnanci a pomáhá mu při plnění jeho povinností.

**Pověření úkolem** – tuto metodu vzdělávání je možné využít pro testování na závěr vzdělávání. Pověření úkolem se dá chápat jako přenos toho, co se školený naučil, do reálné situace. Armstrong [9, s. 898]

**Rotace práce** – jako cíl této metody Armstrong [9, s. 895] uvádí rozšíření zkušeností zaměstnanců díky tomu, že budou pracovat na různých pracovních místech a v různých útvarech podniku. Pokud není rotace práce dobře zorganizovaná a kontrolovaná, může se stát neúčinnou a frustrující metodou získávání dovedností a znalostí.

**Pracovní porady** – jsou určeny ke sdílení informací důležitých pro správný chod organizace a k řešení aktuálních problémových záležitostí. Vzdělávání je zde uskutečňováno nabýváním nových zkušeností a poučením se z úspěšných i neúspěšných výsledků ostatních účastníků. Žufan [6, s. 130]

### 1.8.2 Metody vzdělávání používané mimo pracoviště

Níže jsou uvedeny a popsány jednotlivé metody vzdělávání, jež je možno využívat mimo pracoviště. Žufan a kolektiv [8, s. 39] tvrdí, že mezi metody vzdělávání používané mimo pracoviště je možno zařadit i účast zaměstnanců na odborných konferencích a veletrzích, dále pracovní stáže v partnerských organizacích, členství v odborných spolcích apod.

**Přednáška** – dle Žufana [6, s. 130 - 131] se jedná o metodu vzdělávání, která je nenáročná a zprostředkovává zejména teoretické znalosti. Nevýhodou je, že tok informací je pouze jednosměrný a účastníci je přijímají pasivně. Tato slabina může být eliminována diskuzí.

**Demonstrování** – jedná se o předvádění dovedností názorným způsobem. Účastníkům je umožněno, aby viděli aplikaci pracovních postupů, funkčních vlastností i obsluhy zařízení, popřípadě si to mohou sami vyzkoušet. Žufan [6, s. 131]

**Případové studie** – představují řešení daného problému buď individuálně, nebo ve skupině. Armstrong [9, s. 963] míní, že by případové studie měly spět k vylepšení schopnosti řešit problémy, hledat potřebné informace, konzultovat nápady s ostatními a analyzovat zkušenosti a zážitky.

**Workshop** – typ případové studie, kdy jde o řešení daného problému v týmu. Žufan [6, s. 131] tvrdí, že cílem workshopů je posílení týmové spolupráce.

**Brainstorming (bouře mozků)** – tato metoda vzdělávání je určena k řešení konkrétního problému. Účastníci mají za úkol navrhnout řešení na základě svých zkušeností. V diskuzi se poté hledají výhody, a nevýhody jednotlivých řešení. Žufan [6, s. 131]

**Outdoor training (školení hrou)** – Sakslová a Šimková [2, s. 116] definují outdoor training jako učení díky sportovním hrám, kde se manažeři učí dovednostem jako komunikovat, vést pracovníky a koordinovat činnost. Žufan a kolektiv [8, s. 39] doplňují, že tato metoda vzdělávání přispívá i k rozvoji vztahů na pracovišti.

**Simulace** – metoda zahrnující skloubení hraní rolí a případových studií. Cílem simulace je uskutečnění situace z případových studií, kdy účastníci využívají znalosti z této studie a využívají je ve skutečnosti. V této metodě by měly být navozeny situace, se kterými se účastníci můžou při práci reálně setkat. Brodský [10, s. 101]

**Hraní rolí** – jak zmiňuje Brodský [10, s. 101] při této metodě účastníci simulují konkrétní roli. Tato metoda je vhodná pro zaměstnance, kteří navazují osobní kontakt s lidmi. Například se zde využívají situace jako přijímací pohovor, vedení schůzí, jednání se zákazníky, prodej atd.

**Assessment centrum** – moderní způsob vzdělávání zejména manažerů. Účastníci v assessment centru řeší úlohy a případové studie, kdy dochází k objevení potenciálu účastníka, ale i jeho nedostatků. Žufan [6, s. 131]

Žufan a kolektiv [8, s. 39] dále dělí metody vzdělávání používané mimo pracoviště na otevřené a uzavřené kurzy. Otevřené kurzy jsou uskutečňovány externími vzdělávacími institucemi nebo školami. Tyto kurzy navštěvují účastníci z více organizací a přihlašovat na ně se může i veřejnost. Uzavřené kurzy jsou upraveny dle potřeb podniku a organizují je externí vzdělávací instituce, školy nebo interní lektori organizace.

### 1.8.3 E-learning

V současné počítačové době bylo nutné přijít s novými formami vzdělávání, a proto byla vytvořena specifická metoda vzdělávání e-learning. Žufan a kolektiv [8, s. 40] popisují e-learning jako vzdělávací postupy, při nichž je nutné použití informačních technologií. Počítač tady vykonává funkci zpracovatele dat a zprostředkovatele informací. Existence e-learningu v aktuálních systémech rozvoje zaměstnanců v podnicích s sebou přináší nedostatky, mezi které se řadí neznalost principů, metod a nástrojů e-learningu, vysoké pořizovací náklady, nezkušenost vývojových a implementačních týmů.

Dalším problémem by mohl být fakt, že i v dnešní době, kdy umí s počítačem prakticky každý, se najdou jedinci, zejména starší lidé, kteří počítač ovládat neumí. Díky těmto

chybám není e-learning příliš využíván v českých podnicích. S e-learningem je možné se setkat i ve školských zařízeních.

## **1.9 Fáze přípravy a realizace vzdělávacích programů**

Žufan a kolektiv [8, s. 43] míní, že k uskutečnění programů profesního vzdělávání je požadována jejich systémová příprava, řízení a konečné zhodnocení. Tento proces je možné zjednodušeně rozdělit na 4 fáze, které jsou analýza vzdělávacích potřeb, návrh vzdělávacího programu, realizace programu a hodnocení programu a jeho výsledků. Následuje stručné přiblížení jednotlivých fází.

### **1. Analýza vzdělávacích potřeb**

Cílem analýzy vzdělávacích potřeb je zjistit potřebu vzdělávat zaměstnance. Vychází hlavně z již existujících plánů rozvoje a vzdělávání, vyhodnocení personálních auditů apod. Výsledkem této fáze je definování cílů vzdělávacích programů, které by měly odpovídat zjištěným potřebám a profilům vzdělávané skupiny osob. Žufan a kolektiv [8, s. 44]

### **2. Návrh vzdělávacího programu**

Žufan a kolektiv [8, s. 44] uvádí, že návrh vzdělávacího programu formuje na základě upravených potřeb z první fáze a definovaných cílů obsahovou náplň na rovině modulů, sekvenci konkrétních vzdělávacích činností každého modulu, cíle dílčích součástí programu a udává vzdělávací metody, které budou při uskutečňování programu využity. V této části vzdělávacího programu je nutné vytvořit případné studijní podpory jako pracovní sešity, texty, prezentace, e-learning apod.

### **3. Realizace vzdělávacího programu**

Každý program má svého manažera, jenž zajišťuje bezchybný průběh programu. Dále zabezpečuje, aby vyučující i účastníci vzdělávání, studijní podpory atd. byli vždy na správném místě, ve správný čas a správně přichystáni. Žufan a kolektiv [8, s. 44]



#### **4. Hodnocení vzdělávacího programu a jeho výsledků**

Jako cíl hodnocení programu vzdělání a jeho výsledků Žufan a kolektiv [8, s. 44] uvádějí potřebu nabídnout nejen podklady o naplnění cílů programu čili dosažení určité hladiny požadovaných vědomostí a dovedností zúčastněných, ale také nabídnout informace pro jeho případnou obměnu. Hodnocení může probíhat formou dotazníkových šetření či rozhovorem mezi účastníky kurzu, lektory apod. Vyhodnocení výstupů programu je otázkou vyhodnocení míry dosažení požadovaných znalostí a dovedností, případně schopnosti je použít v praxi.

##### **1.10 Vyhodnocování účinnosti a výsledků vzdělávání**

Častorál [1, s. 272 - 273] tvrdí, že kvantifikovat výsledky procesů vzdělávání je velmi těžké. Z tohoto důvodu jsou používány nepřímé metody, mezi které je možné řadit testy. Vyhodnotit přínos vzdělávání ekonomickými indikátory je příliš obtížné. Vzdělávání je zaměřeno do budoucnosti a tvoří specifický náklad. Pokud je vzdělávání bráno jako investice, je třeba se zabývat otázkou efektivnosti a návratnosti investice.

Přínosy z těchto investic se projevují:

- nárůstem příznivých faktorů jako jsou zisky, výkonnost, dovednosti, kvalita odvedené práce, úroveň manažerského rozhodování, schopnost odbourání překážek, možnost zjištění problémových oblastí, odpovědnosti za pověřené povinnosti, uspokojení zákazníků, uvědomění si potřeby inovací a změn atd.
- snížením nepříznivých faktorů jako například chyby při rozhodování, zmetkovitost, počet stížností, počet reklamací a oprav, doba potřebná na výrobní úkol apod.

###### **1.10.1 Modely hodnocení vzdělávacích programů**

Hodnocení vzdělávacích programů lze považovat za obtížné, zejména z důvodu určení kritérií hodnocení. Urban [11, s. 160 - 161] uvádí, že efekty či výsledky vzdělávání je

možné posuzovat podle 4 kritérií, kterými jsou získávání nových schopností, změna pracovního chování účastníků, pracovní výsledky a finanční rentabilita.

**Získávání nových schopností**, u kterého se může jednat o ověření schopností samostatně bez pomoci vykonávat konkrétní úkol nebo činnost, správně řešit konkrétní problém apod. Ihned po ukončení vzdělávací akce je nutné provést ověření, zdali účastníci nabyli nové schopnosti. Toto hodnocení provádí lektor, nadřízený či personalista.

**Změnou pracovního chování účastníků** se míní využívání nových schopností v praxi. Tento způsob hodnocení je nutné provádět s časovým odstupem a provádí ho přímý nadřízený, personalista, ale i spolupracovník či zákazník.

**Pracovní výsledky**, které jsou měřeny výkonovými ukazateli, jako je produktivita práce, objem prodeje, snížení nákladů, úspora pracovního času, spokojenost zákazníků, navýšení tržního podílu apod. Hodnocení probíhá po předem určené době od ukončení vzdělávací akce a je prováděno nadřízeným.

**Finanční rentabilita** představuje poměr mezi vylepšením stavu výkonových ukazatelů ve finančním vyjádření a výdaji na vzdělávací aktivity. Měla by být ověřena u větších vzdělávacích aktivit.

### **Kickpatrikův model**

Druhým modelem vyhodnocení vzdělávání je Kickpatrikův model. Žufan a kolektiv [8, s. 46] k tomuto modelu uvádějí, že tento model hodnotící vzdělávací programy probíhá na 4 úrovních, kde první 2 jsou snadno vyhodnotitelné díky přímé interakci účastníků. Pro další 2 jsou požadovány náročnější analýzy. Oproti modelu, který uvádí Urban, obsahuje i spokojenost účastníků se vzdělávacími aktivitami.

**Hodnocení spokojenosti účastníků** se obvykle provádí formou dotazníku, ankety nebo osobního rozhovoru s absolventy kurzu. Kromě dalších jsou hodnocena subjektivní vnímání přínosu programu pro účastníky, přiměřenost obsahu vzdělávacího kurzu, kvalita lektora apod.

**Hodnocení úrovně osvojení znalostí a dovedností účastníky**, jehož úkolem je určit, jestli byly splněny cíle vzdělávacího programu a jestli tedy účastníci nabývali požadované znalosti a dovednosti. To bývá zjišťováno prostřednictvím různých druhů testování, vypracováním projektů a úloh, osobních pohovorů, zkoušek atd.

**Hodnocení aplikace získaných znalostí a dovedností** prezentuje analýzu změny chování zaměstnanců při vykonávání pracovních úkolů v souvislosti s jejich účastí na vzdělávacím programu. Porovnává se, jak se změnil pracovní výkon (jeho kvalita a kvantita, chování a přístup zaměstnance apod.) před a po absolvování vzdělávacího kurzu, tedy jak hodně používají zaměstnanci při své práci získané znalosti a dovednosti. Toto hodnocení je možno realizovat formou analýzy pracovních výsledků, sledováním chování zaměstnance při práci atd. Ovšem v této úrovni hodnocení vzdělávacího programu nemusí být jednoznačně jasné, které změny je možné připsat účasti na vzdělávacím programu a které odlišným vlivům.

**Hodnocení změny výkonnosti podniku**, jehož úkolem je nalezení míry, s jakou účast zaměstnance v programu ovlivnila výkonnost organizace, například míru spokojenosti zákazníků, objem nákladů a prodejů organizace aj. Na ukazatele výkonnosti podniku má účinek ovšem mnoho činitelů, jež nemají se vzdělávacími programy souvislost (například chování spotřebitelů na trhu, změna technologie aj.) a míra jejich působnosti ve srovnání s účinkem vzdělávacího programu může být o mnoho významnější. Přesto hodnocení změny výkonnosti podniku a hodnocení aplikace získaných znalostí a dovedností vlivem vzdělávacích programů může být prospěšné a obvykle je vedením podniku požadováno kvantitativní vyhodnocení investic do vzdělání.

Žufan a kolektiv [8, s. 47] tvrdí, že výstupy hodnocení vzdělávacího programu mohou být užitečné pro vyhodnocení jeho úspěšnosti, ale tvoří i zdroj informací pro jeho eventuelní obměnu či vytvoření nového vzdělávacího programu. Důležitý význam výsledků hodnocení je jim předkládán při vzniku nových plánů rozvoje a vzdělávání zaměstnanců a při odůvodnění účelu vzdělávacích programů vedením organizace, tedy i v odůvodnění při navrhování rozpočtu personálního oddělení a celé organizace.

## **1.11 Rozvoj zaměstnanců**

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou odlišné pojmy. Vzděláváním zaměstnanců se zabývala předchozí kapitola, rozvojem zaměstnanců se zabývá následující kapitola. Dle Brodského [10, s. 96] je možné rozvoj zaměstnanců chápat jako umožnění učení a vzdělávání zaměstnanců. Cílem rozvoje pracovníků je zvýšení úrovně pracovního výkonu jednotlivého zaměstnance, týmu zaměstnanců i samotného podniku. Naopak Palán [12, s. 184 - 185] vnímá rozvoj zaměstnanců jako pojem, jímž je stanovováno připravování zaměstnance na ovládnutí jeho budoucích možností bez ohledu na to, na jaké pozici je v současnosti zařazen. S ohledem na vzdělávání v podniku, je možné ho vymezit jako investování do budoucnosti zaměstnanců či příspěvek na jeho seberealizaci. Neboli jedná se o výhodu, kterou podnik nabízí zaměstnanci bez toho, aby to organizaci přineslo nějaký benefit.

Poslední zde zmíněnou definicí rozvoje zaměstnanců je ta od Žufana [6 s. 125]. Ten definuje rozvoj zaměstnanců jako žádoucí způsob učení. Ale oproti vzdělávání není rozvoj zaměstnanců vázán ke konkrétním oborům, ve kterých je nutno navýšit stav znalostí a dovedností. Jde spíše o navyšování potenciálu a schopností zaměstnance pro budoucí použití.

## **2. Konkurenceschopnost**

Jen konkurenceschopný podnik může uspět v konkurenčním boji. Konkurenceschopností podniku se zabývá následující kapitola. V souvislosti se vzděláváním zaměstnanců je možné konkurenceschopnost chápat ve 2 významech.

1. význam představuje konkurenceschopnost jako takovou, tedy jak uvádějí definice níže.
  2. význam chápe konkurenceschopnost podniku v rámci konkurenčního boje na trhu práce.
- Aby podnik uspěl v konkurenčním boji při získávání nových zaměstnanců, musí jim nabídnout výhodnou příležitost. Hlavním faktorem, který zaměstnance bude zajímat, je výše platu. Dalšími faktory určitě budou i vzdálenost domova od pracoviště, benefity, možnosti vzdělávání a rozvoje a další.

### **2.1 Vymezení pojmu**

Každý z autorů následujících definic konkurenceschopnosti ji vnímá jiným způsobem. Pojem konkurenceschopnost se dá vymezit dle Kislingerové a kolektivu [13, s. 252] jako způsobilost podniku vynikat v konkurenčním boji. Navýšení konkurenceschopnosti podniku, a tím i zdokonalení konkurenční pozice, přináší úspěšná strategie. Čichovský [14, s. 13] pak definuje konkurenceschopnost jako kladnou vlastnost konkurenta a jako projev vzájemného působení s dalšími konkurenty. Konkurenceschopnost je také možné vymezit jako výsledek působení konkurenčních sil.

Business Dictionary [15] vymezuje konkurenceschopnost jako schopnost firmy nebo národa nabízet produkty a služby, které splňují standardy kvality na místních a světových trzích za ceny, které jsou konkurenceschopné, a poskytovat odpovídající návratnost použitých zdrojů při jejich výrobě. V širším pojetí je dle Kislingerové a kolektivu [13, s. 17] možné konkurenceschopnost chápat jako soubor předpokladů pro získávání dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti, a tak i navyšování ekonomické hladiny vnější i vnitřní rovnováhy. Konkurenceschopnost podniku je schopnost nepřetržitě dosahovat nárůstu produktivity, tedy vykazovat s omezenými vstupy kapitálu a práce vyšší výstupy. Projevem konkurenceschopnosti podniku je zisk, udržení a navyšování podílu na národním a mezinárodním trhu. Konkurenční schopnost podniku je nejen příčinou tržní

přizpůsobivosti, ale je ovlivňována i podnikatelským prostředím, ve kterém se tyto organizace pohybují.

Pokud má být podnik prosperující, musí přinejmenším v určitých oblastech předběhnout svou konkurenci, neboli musí být konkurenceschopný. Konkurenceschopnost porovnává podnik s jeho konkurencí. Na základě ekonomického hlediska je to schopnost podniku vytvářet ekonomickou rentu. Konkurenceschopný podnik využívá možností na trhu a bojuje s konkurencí spíše inovacemi než napodobováním. Šimková [16, s. 111]

## **2.2 Rozměry konkurenceschopnosti**

Kislingerová a kolektiv [13, s. 17] vymezují 4 rozměry konkurenceschopnosti. První její rozměr tvoří technologická konkurenceschopnost, mezi kterou je možné zařadit náklady na výzkum a vývoj, patenty nebo vědecké publikace. Jako druhý rozměr konkurenceschopnosti je považována takzvaná způsobilostní konkurenceschopnost, kam patří vzdělávání, technologie a způsoby jejich ideálního využití. Třetí rozměr je možno přiřadit cenové konkurenceschopnosti, kdy dochází k výraznému snižování nákladů a k nárůstu využívání technologií, které šetří zdroje. Poslední uvedený rozměr je tvořen poptávkovou konkurenceschopností, kdy je harmonie mezi strukturálním vývojem zahraniční poptávky a exportem země

Vedle rozměrů konkurenceschopnosti je také nezbytné vymezit její faktory, na kterých konkurenceschopnost závisí.

## **2.3 Faktory konkurenceschopnosti**

Autoři odborné literatury uvádí různé faktory konkurenceschopnosti, avšak zde byly vybrány ty, které uvádí Kožená [17, s. 66]. Ta tvrdí, že důležitých faktorů konkurenceschopnosti je mnoho a jejich pořadí a seznam závisí na mnoha různých okolnostech, jako je odvětví působnosti a velikost organizace, na požadavcích managementu atd. Mezi tyto faktory je možné přiřadit systém a priority řízení, firemní kulturu, finanční sílu organizace, technické vybavení, ovládnutí klíčových technologií,

úroveň výzkumu a vývoje, výši nákladů, organizační strukturu, zapojenost a vzdělávání zaměstnanců, image organizace, spokojenost zákazníků, kvalitu výrobků a služeb, nabízené služby, podmínky prodeje, tržní podíl a další.

Kožená [17, s. 66 - 67] vymezuje, že dle závěru výsledků výzkumu Podnikatelské fakulty Vysokého učení technického v Brně, který se zaměřoval na strojírenské a elektrotechnické podniky v Brně, Zlíně a okolí vyplynulo, že kvalifikovaná pracovní síla je velmi důležitým faktorem konkurenční výhody. Šetření se účastnilo 118 podniků. Průzkum byl sice zaměřen na strojírenské a elektrotechnické podniky v Brně, Zlíně a okolí, přesto je možné se domnívat, že s ohledem na rozsah zkoumaného souboru firem, lze výsledky zobecnit alespoň na české průmyslové podniky. Výsledky šetření jsou uvedeny v následující tabulce.

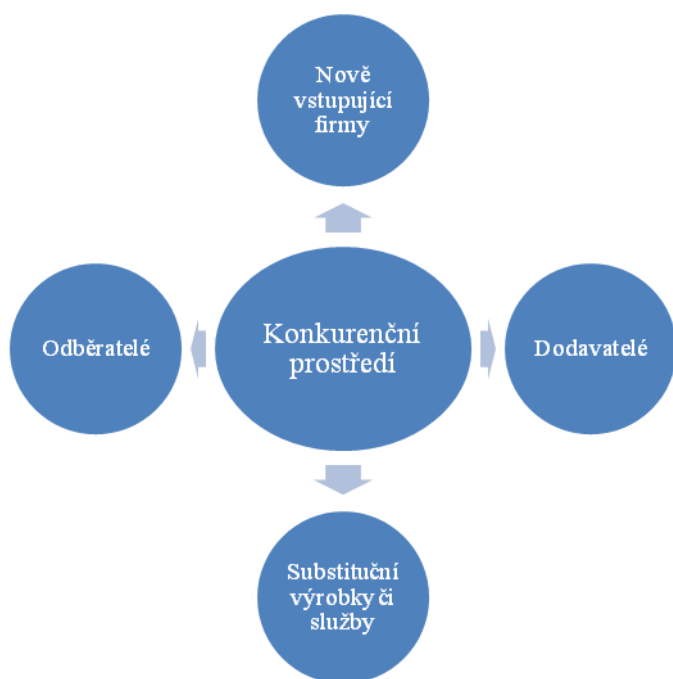
*Tabulka 1: Výsledky výzkumu*

<b>Faktor konkurenční výhody</b>	<b>% podniků, které ho uvedly</b>
Kvalita	70
Kvalifikovaná pracovní síla	50
Spokojenost zákazníků	46
Krátké dodací lhůty	44
Jméno firmy	40
Schopnosti managementu	29
Široká výrobová řada	27
Nízká cena	25
Strategie firmy	17
Značka výrobku	15
Výrazně odlišný výrobek ve srovnání s konkurencí	15
Práce managementu	14
Nízké náklady jako takové	14
Nízké mzdové náklady	14
Podíl na trhu	10
Nemáme žádnou významnou konkurenční výhodu	7
Monopolní postavení firmy	5
Jiné	2

*Zdroj: vlastní zpracování dle Kožené [17, s. 66 - 67]*

## 2.4 Vzdělávání zaměstnanců jako faktor konkurenceschopnosti

Při vybírání strategií, jež vnímají vzdělávání jako důležitý faktor v profilování se v konkurenčním boji a vnímají ho i jako důležitou zbraň v boji proti konkurenci, je potřebné nejdříve zkoumat vliv vzdělávacích problémů na určující faktory konkurenceschopnosti. Dle Kožené [17, s. 34] je východiskem známý Porterův model 5 sil, dle kterého je určena síla konkurenceschopností pomocí následujících faktorů. Tyto faktory jsou konkurenční prostředí, nově vstupující firmy, dodavatelé, odběratelé a substituční výrobky či služby. Porterův model 5 sil se nachází na následujícím obrázku.



Obrázek 1: Porterův model  
Zdroj: vlastní zpracování

Šimková [16, s. 153] popisuje těchto 5 faktorů takto:

**Konkurenční prostředí** tvoří hrozbu silné rivality. Pokud je v segmentu velké množství silných konkurentů, není proto přitažlivý.

**Nově vstupující firmy** představují ohrožení od nové konkurence. Jestliže segment přiláká silné konkurenty usilující o podíl na trhu, není přitažlivý pro méně silné konkurenty.



**Odběratelé** představují hrozbu narůstající síly zákazníků. Pokud mají zákazníci až příliš silnou vyjednávací moc, není segment atraktivní. Tito zákazníci usilují o snížení ceny, lepší kvalitu a požadují více služeb. Prodávající se mohou bránit velmi kvalitními výrobky nebo zaměřením se na zákazníky s menší vyjednávací mocí.

**Dodavatelé** přinášejí hrozbu narůstající moci dodavatelů. Segment není atraktivní, pokud dodavatelé mají příležitost ke zvyšování cen či snižování kvality a kvantity dodávek. Vhodnou obranou je navázání těsných vztahů s dodavatelem a případně vytvoření vícenásobných dodavatelských zdrojů.

**Substituční výrobky či služby** tvoří hrozbu nahrazení výrobků či služeb. Segment je neatraktivní, pokud mohou být výrobky či služby nahrazeny konkurenčními.

Při využívání vzdělávání jako faktoru konkurenceschopnosti hrají neodmyslitelnou roli podmínky a možnosti vzdělávání. Proces vzdělávání provází celý lidský život, jednotlivé stupně vzdělávání v České republice včetně jejich popisu jsou shrnuty v následující kapitole.

### **3. Vzdělávání v České republice**

Základem pro vzdělávání v podniku je vzdělávání ve školských zařízeních, následující kapitola o něm pojednává. Vzdělávání ve školách v České republice spravuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT). Základními právní předpisy jsou zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) a zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách. Další důležité předpisy jsou uveřejněné na webových stránkách MŠMT.

#### **3.1 Systém vzdělávání v České republice**

Vzdělávání vychází z principu stejného přístupu ke všem bez diskriminace. Základní a střední vzdělávání v ČR nebo jiném státu Evropské unie ve školách, jejich zřizovatelem je stát, kraj, obec nebo svazek obcí, je poskytováno bezplatně. Vzdělávací systém obsahuje i takové vzdělávání, které nevede k úspěšnému dokončení stupně vzdělávání (např. základní umělecké a jazykové vzdělávání). Tímto stupněm vzdělávání se však tato diplomová práce nezabývá. Mezi základní stupně vzdělávání patří předškolní, základní, střední, vyšší odborný a vysokoškolský stupeň vzdělávání. [18, s. 39]

##### **3.1.1 Předškolní stupeň vzdělávání**

Předškolní vzdělání je nepovinné a probíhá v mateřských školách (dále jen MŠ). Zřizovatel MŠ může být stát, kraj, obec nebo soukromý zřizovatel a mohou být i firemní. Pokud jsou uvedeny v Rejstříku škol MŠMT, také se řídí školským zákonem. Předškolního vzdělávání se obvykle účastní děti od 3 do 6 let a jsou přijímány na základě žádosti rodičů, nebo zákonných zástupců. K předškolnímu vzdělávání jsou přednostně přijímány děti v posledním roce před začátkem povinné školní docházky. Dítěti může být umožněno nastoupit k předškolnímu vzdělávání i v průběhu školního roku. Poplatek za předškolní vzdělávání určí ředitel MŠ, poslední ročník před nástupem do školy není zpoplatněn.

Předškolní vzdělávání přispívá k vývoji osobnosti dítěte, jeho citovému, rozumovému a tělesnému rozvoji a napomáhá mu s ovládnutím základních pravidel chování a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání utváří podmínky pro návaznost ve vzdělávání na základní škole (dále jen ZŠ). [18, s. 40]

### **3.1.2 Základní stupeň vzdělávání**

V Listině základních práv a svobod je deklarováno právo na bezplatné vzdělání v základních a středních školách (dále jen SŠ). Na soukromých školách je možné vzdělávání poskytovat za poplatek. Povinné vzdělávání probíhá devět let, týká se dětí po dosažení šestého roku, pokud nemají povolený odklad nástupu. Do ZŠ přihlašují dítě jeho rodiče, nebo zákonní zástupci. ZŠ je rozdělena na první a druhý stupeň. První stupeň probíhá 5 let (od prvního do pátého ročníku), druhý stupeň probíhá čtyři roky (od šestého do devátého ročníku). Po úspěšném zakončení prvního stupně ZŠ je možné pokračovat na nižším stupni šestiletého nebo osmiletého gymnázia. Základní vzdělávání pro žáky se zdravotním postižením, kteří jsou vzděláváni ve třídách nebo školách s poupraveným vzdělávacím programem, může se souhlasem MŠMT trvat deset ročníků. První stupeň obsahuje první až šestý ročník, druhý stupeň sedmý až desátý ročník. [18, s. 40 - 41]

### **3.1.3 Střední stupeň vzdělávání**

Po úspěšném zakončení ZŠ je možné pokračovat ve vzdělávání na SŠ (gymnáziu, střední odborné škole, středním odborném učilišti) nebo na konzervatoři. SŠ připravují žáky k dalšímu studiu nebo k výkonu povolání. Úspěšný absolvent nabude podle druhu vzdělávacího programu a oboru vzdělání střední vzdělání, střední vzdělání s výučním listem, nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou, které je požadováno k přijetí na vysokou školu (dále jen VŠ). O přijetí ke studiu na SŠ rozhoduje ředitel školy na základě přijímacího řízení. K přijetí do prvního ročníku na SŠ je nutné podat přihlášku, kterou podává zletilý uchazeč, nebo zákonný zástupce nezletilého uchazeče. Uchazeč může podat přihlášky na 3 školy v prvním kole přijímacího řízení.

**Vzdělávání na gymnáziu** je orientováno všeobecně a připravuje zejména na studium na VŠ. Studium probíhá čtyři, šest, nebo osm let. Do šestiletého a osmiletého gymnázia jsou přijímáni žáci, kteří úspěšně skončili první stupeň ZŠ, do čtyřletého gymnázia jsou přijímáni žáci po úspěšném zakončení devátého ročníku ZŠ.

**Střední odborné školy** (dále jen SOŠ) a **střední odborná učiliště** (dále jen SOU) nabízejí žákům odbornou kvalifikaci pro výkon povolání a zajišťují i přípravu k vyššímu odbornému vzdělávání a vysokoškolskému vzdělávání. Vzdělávání na SOŠ a SOU probíhá v cca 240 oborech, které je možné rozčlenit podle délky studia a stupně nabízeného vzdělání. Po absolvování dvouletých oborů je dosaženo středního vzdělání, po tříletých oborech středního vzdělání s výučním listem a po ukončení čtyřletých oborů středního vzdělání s maturitní zkouškou, které je možno získat i nástavbovým studiem pro uchazeče, kteří již mají ukončené střední vzdělání s výučním listem v některém tříletém oboru. Dvouleté a tříleté obory poskytují kvalifikaci pro dělnická povolání a povolání vykonávaná ve službách. Vzdělání ukončené maturitní zkouškou nabízí kvalifikaci pro výkon technických, manažerských a dalších pozic. ŠŠ mohou nabízet i zkrácené studium pro získání středního vzdělání s výučním listem, nebo s maturitní zkouškou pro ty, kteří již mají střední vzdělání s výučním listem, nebo s maturitní zkouškou a chtějí získat další kvalifikaci v odlišném oboru. Zkrácené studium trvá 1 až 2 roky.

**Vzdělávání na konzervatoři** rozvíjí znalosti, dovednosti a další schopnosti žáka získané v základním a v základním uměleckém vzdělávání, nabízí všeobecné vzdělání a připravuje žáky pro výkon uměleckých a umělecko-pedagogických činností v oborech jako je hudba, tanec, zpěv a hudebně dramatické umění. Ke vzdělávání do prvního ročníku šestiletého programu konzervatoře se přijímají uchazeči, již úspěšně splnili povinnou školní docházku. Do prvního ročníku osmiletého programu konzervatoře se přijímají uchazeči, kteří již úspěšně absolvovali pátý ročník ZŠ a kteří při přijímacím řízení splnili podmínky pro přijetí. Přijímací řízení na konzervatoři probíhá formou talentové zkoušky. Úspěšným ukončením vzdělávacího programu v konzervatoři je dosahováno středního vzdělání s maturitní zkouškou nebo vyššího odborného vzdělání v konzervatoři.

[18, s. 41 - 42]

### **3.1.4 Vyšší odborný stupeň vzdělávání**

Tento typ vzdělávání rozvíjí a prohlubuje znalosti a dovednosti získané na SŠ a nabízí všeobecné a odborné vzdělání a praktickou přípravu pro výkon náročnějších profesí. Vyšší odborné vzdělávání v denní formě trvá 3 roky včetně odborné praxe, u zdravotnických oborů činí až 3,5 roku. Na vyšší odbornou školu (dále jen VOŠ) lze přijmout uchazeče, kteří úspěšně absolvovali maturitní zkoušku, a kteří při přijímacím řízení splnili podmínky pro přijetí. Vyšší odborné vzdělávání je ukončeno absolutoriem, kdy dokladem o úspěšném dokončení je vysvědčení o absolutoriu a diplom. Označení absolventa VOŠ, je diplomovaný specialista (zkráceně DiS.) a uvádí za jménem. [18, s. 42]

### **3.1.5 Vysokoškolský stupeň vzdělávání**

VŠ je v ČR možné dělit na veřejné, státní (vojenské a policejní) a soukromé. Na všechny VŠ se uskutečňuje přijímací řízení, kdy podmínkou přijetí ke studiu je úspěšné absolvování maturitní zkoušky. Veřejné a státní VŠ vzdělávají bezplatně, na soukromých VŠ se platí školné v různé výši. [18, s. 43]

Vysokoškolské vzdělání je možné rozdělit do 3 stupňů. Prvním je bakalářský studijní program, který obvykle trvá 3 roky a po jeho úspěšném absolvování student obdrží titul bakalář (Bc.), který se uvádí před jménem. Druhý je navazující magisterský program a trvá 2 roky, po úspěšném zakončení studia získá student titul inženýr (Ing.) nebo magistr (Mgr.), jenž se uvádí před jménem. Některé obory mají magisterský program, který trvá 5 let. Po 3 letech v tomto programu neobdrží student titul bakalář. 5letý magisterský program je typický například pro obor práv. Posledním je doktorský studijní program, kdy po úspěšném absolvování obdrží student titul doktor. U magisterského i doktorského studijního programu je důležitý obor studia, dle toho student po úspěšném absolvování obdrží titul. Např. absolvent ekonomického oboru po ukončeném magisterském studijním programu obdrží titul Ing. a po doktorském studiu získá titul Ph.D. Aby se student mohl přihlásit do dalšího stupně vysokoškolského vzdělání, musí úspěšně ukončit předchozí stupeň vzdělávání. Po ukončení vysokoškolského vzdělání se předpokládá, že absolvent nastoupí do pracovního procesu.

### **3.1.6 Další formy vzdělávání**

Mezi další formy vzdělávání je možno řadit další vzdělávání, které se dále dělí na formální, neformální a informální vzdělávání. Jiným typem vzdělávání je naopak celoživotní vzdělávání.

#### **Další vzdělávání**

Probíhá dle Mazoucha a Fischera [19, s. 6] po vstupu na pracovní trh. Je možné ho rozlišovat podle způsobu nabývání poznatků a dovedností na formální, neformální a informální vzdělávání.

##### **1. Formální vzdělávání**

Tento typ vzdělávání se uskutečňuje podle Mazoucha a Fischera [19, s. 6] ve školách a je upraveno právními předpisy. Obsahuje navazující stupně vzdělávání, kdy po jejich úspěšném absolvování je možné doložit příslušným osvědčením (diplom nebo vysvědčení)

##### **2. Neformální vzdělávání**

Toto vzdělávání se zakládá na organizovaném nabývání dovedností a vědomostí, které vede lektor, popřípadě učitel. Tato forma vzdělávání však nevede k ukončení určitého stupně vzdělání. Jedná se o různé kurzy organizované ve volném čase vzdělávaných, přednášky a krátkodobá školení i rekvalifikace a vzdělávání pracovníků pořádané zaměstnavatelem. Mazouch a Fischer [19, s. 7 - 8]

##### **3. Informální vzdělávání**

Mazouch a Fischer [19, s. 7 - 8] vnímají informální vzdělávání jako nesystematické a institucionálně neorganizované nabývání dovedností a poznatků v každodenních situacích. Důležitou součástí je sebevzdělání, které však nepřináší možnost objektivního ověření takto nabytých dovedností a poznatků. Dle Czesané [20, s. 4] tvoří informální vzdělávání mnoho různých možností samostudia jako jsou například návštěvy vzdělávacích center a odborných přednášek, využívání internetu i sledování odborných pořadů ve sdělovacích prostředcích.

## **Celoživotní vzdělávání**

Motyková [21, s. 15 - 16] definuje tento typ vzdělávání jako veškeré vzdělávání uskutečněné během života, jehož základem je kvalitní formální vzdělávání už od dětství, až po vzdělávání uskutečňované v terciárním sektoru. CŽV se na většině VŠ řídí vlastním řádem CŽV, který je registrovaný na MŠMT a je zveřejněn v rámci vnitřních předpisů. Nejčastěji je poskytováno za poplatek, ale může být nabízeno i bezplatně. VŠ uskutečňují CŽV jako kurzy pro absolventy VŠ, přípravné kurzy pro zájemce o studium, kurzy a programy pro seniory, pro další zájemce z praxe i širokou veřejnost. Délka studia všech aktivit CŽV obvykle bývá 1 až 6 semestrů, nejčastěji se jedná o dvou až čtyřsemestrální vzdělávací aktivity.

### **3.2 Programy na podporu vzdělávání v České republice**

Ne všechny vzdělávací instituce byly prvotně vytvořeny za účelem zisku, proto je potřebné jim finančně vypomáhat a tedy bylo nutné vytvořit programy na podporu vzdělávání. Mezi tyto druhy finanční podpory je možné řadit následující programy: Operační program Rozvoj lidských zdrojů, Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost a Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců. Je nutné zmínit, že se nejedná o přehled všech programů na podporu vzdělávání v České republice.

#### **Operační program Rozvoj lidských zdrojů**

Tento program byl financován z Evropského sociálního fondu (dále jen ESF) a byl v České republice realizován v letech 2004 - 2006. Byl spravován Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR.

Cílem byla stabilní a vysoká úroveň zaměstnanosti vystavěná na kvalifikované a flexibilní pracovní síle, zapojení sociálně vyloučených skupin obyvatel a konkurenceschopnosti podniků při dodržování zásad udržitelného rozvoje.

V rámci toho programu byla poskytnuta podpora ve výši 422,43 mil. EUR (ESF vypomohl 318,82 mil. EUR a 103,61 mil. EUR bylo financováno ze státního rozpočtu ČR). [22]

O finanční podporu z tohoto programu mohli požádat jak jednotlivci, tak podnikatelské či nepodnikatelské organizace a instituce. Jako příklad jednotlivců, kteří mohli být žadatelem, je možné uvést uchazeče o zaměstnání, žáky a studenty ZŠ, SŠ, VOŠ, učitele a ředitele škol, odborné pracovníky ve školství, výchovné poradce a další. Z organizací a institucí mohly žádat například školy, instituce výzkumu a vývoje, orgány státní správy, obce a kraje, podniky a další. [23]

### **Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání**

Tento operační program má 2 programová období, a to v rozpětí let 2007 – 2013 a 2014 – 2020. Správcem je MŠMT a finanční zdroje potřebné pro tento program jsou čerpány z ESF. Hlavním cílem je přispět k posunu České republiky k ekonomice založené na vzdělané, motivované a kreativní pracovní síle, na vzniku kvalitních výsledků výzkumu a jejich použití pro zvýšení konkurenceschopnosti ČR. [24]

Oproti programovému období 2007 – 2013 je program nyní více zaměřen na VŠ, propojení modernizace výzkumné infrastruktury a zařízení („tvrdé aktivity“) a rozvoj výzkumných týmů a jejich kapacity („měkké aktivity“), podporu dlouhodobého strategického partnerství v oblasti výzkumu a vývoje, využití regionálních center výzkumu a vývoje postavených v tomto období. [25]

### **Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost**

Tento program byl víceletým programem v pravomoci MŠMT, v jehož rámci bylo možné v období let 2007 až 2013 čerpat finanční prostředky z ESF. Byl orientován na rozvoj lidských zdrojů díky vzdělávání ve všech jeho formách s důrazem na komplexní systém CŽV, vytváření vhodného prostředí pro vývojové, výzkumné a inovační činnosti a motivace k spolupráci podílejících se subjektů.



Celková částka určená na financování tohoto programu činila 2 084,5 mil. EUR (tj. cca 53,766 mld. Kč), kdy zdroje EU (ESF) tvořily 85 % (1 771,8 mil. EUR, tj. cca 45,701 mld. Kč) a zdroje ze státního rozpočtu ČR zbylých 15 % celkové alokace.

O podporu mohli zažádat například školy a školská zařízení, zaměstnavatelé, obce a kraje, organizace působící ve vzdělávání a kariérním poradenství a organizace působící v oblasti volného času dětí a mládeže. [26]

### **Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců**

Tento program navazuje na řadu projektů s cílem podpořit odborný rozvoj zaměstnanců, a je obdobou dřívějšího programu Vzdělávejte se pro růst. V současnosti je realizována Podpora odborného vzdělávání II, jejíž programové období je 2015 – 2020. Projekt je spolufinancován z ESF, konkrétně z Operačního programu Zaměstnanost, a státního rozpočtu České republiky. Spravuje ho Ministerstvo práce a sociálních věcí a žádosti o tuto formu podpory se podávají přes úřad práce. [27]

Žádat o finanční podporu mohou společnosti i podnikatelé. Dotace je určena na úhradu nákladů vzdělávacích aktivit a mzdových nákladů školených zaměstnanců. Zaměstnavatel může maximálně čerpat 500 000 Kč za měsíc. [28]

## **4. Vzdělávání v regionu**

Následující kapitola popisuje vzdělávání v regionu, v kterém působí firma Matrix a. s., se kterou autorka spolupracovala při psaní diplomové práce. Firma Matrix a. s. sídlí v Třebešově, který se nachází v okrese Rychnov nad Kněžnou v Královéhradeckém kraji. Vybraným regionem tedy bude Královéhradecký kraj. Nejdříve bude Královéhradecký kraj popsán spíše všeobecně, následují kapitoly o vzdělanostní struktuře a školských zařízení v tomto kraji.

### **4.1 Popis regionu**

Královéhradecký kraj se nachází na severovýchodě České republiky. Jeho součástí je státní hranice s Polskem a tato společná hranice Polska a Královéhradeckého kraje tvoří více než třetinu celkové hranice kraje. Se sousedními kraji - Pardubickým a Libereckým tvoří oblast Severovýchod, jež patří mezi tři největší oblasti v republice jak rozlohou, tak i počtem obyvatel. Posledním sousedním krajem je Středočeský kraj. K 31. březnu 2016 měl Královéhradecký kraj 551 166 obyvatel, což činilo více než 5 % celkového počtu obyvatel České republiky. Celková rozloha kraje je 4 758 km<sup>2</sup> a jeho metropolí je Hradec Králové. Královéhradecký kraj se skládá z 5 okresů – Hradec Králové, Jičín, Náchod, Rychnov nad Kněžnou a Trutnov.

Královéhradecký kraj je možné charakterizovat jako zemědělsko-průmyslový s velmi rozvinutým cestovním ruchem. Průmysl je soustředěn do velkých měst, zemědělství do Polabí. Podíl hrubého domácího produktu v Královéhradeckém kraji na celkovém hrubém domácím produktu České republiky činil v roce 2014 4,6 %. V přepočtu na 1 obyvatele dosáhl Královéhradecký kraj 87,9 % průměru republiky. [29]

### **4.2 Vzdělanostní struktura regionu**

Jak ukazuje tabulka 2, obyvatelé Královéhradeckého kraje se řadí v České republice k nadprůměrně vzdělaným, a to zejména v oblasti středoškolského vzdělání bez maturity i s ní a také v oblasti vyššího odborného a nástavbového vzdělání. Naopak obyvatel

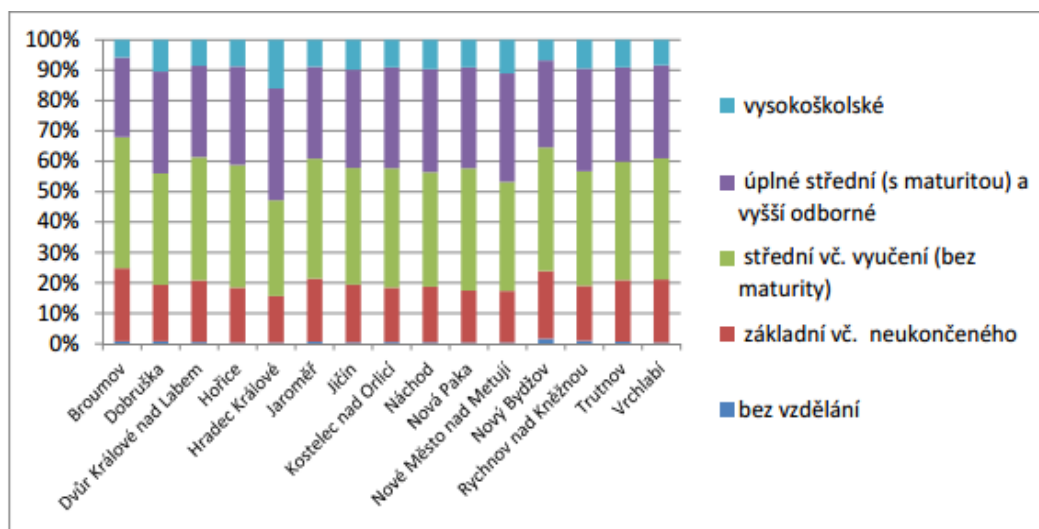
bez vzdělání nebo jen se základním vzděláním je v Královéhradeckém kraji oproti celkovému počtu v České republice stejně. Podíl absolventů vysokých škol je naopak podprůměrný oproti celé České republice.

Tabulka 2: Vzdělanostní struktura v Královéhradeckém kraji z roku 2011

Typ dosaženého vzdělání	Obyvatelstvo dle stupně vzdělání		ČR v %	Rozdíl v % Kraj - ČR
	Počet kraj	v %		
Bez vzdělání	2 343,95	0,5 %	0,5 %	0 %
Základní vč. neukončeného	82 506,86	17,6 %	17,6 %	0 %
Vyučení a střední odborné bez maturity	166 420,10	35,5 %	33,0 %	2,5 %
Úplné střední s maturitou	128 448,19	27,4 %	27,1 %	0,3 %
Vyšší odborné a nástavbové	20 157,93	4,3 %	4,1 %	0,2 %
Vysokoškolské	47 347,69	10,1 %	12,5 %	-2,4 %
Nezjištěné	21 564,29	4,6 %	5,3 %	-0,7 %
<b>Celkem</b>	<b>468 789,00</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	

Zdroj: vlastní zpracování dle dokumentu Úroveň vzdělávání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu – strana 22

Následující obrázek ukazuje vzdělanostní strukturu obyvatel starších 15 let dle správních obvodů obcí s rozšířenou působností Královéhradeckého kraje v roce 2011. V úvahu však budou brány pouze okresy Hradec Králové, Jičín, Náchod, Rychnov nad Kněžnou a Trutnov. Okresem s nejvyšším podílem vysokoškolsky vzdělaných obyvatel je Hradec Králové, ten je také okresem s nejnižším podílem obyvatel s pouze základním vzděláním. Vzdělanostní struktura v ostatních okresech Královéhradeckého kraje je téměř vyrovnaná.



Obrázek 2: Vzdělanostní struktura obyvatel dle správních obvodů v roce 2011

Zdroj: Český statistický úřad

### 4.3 Školská zařízení v regionu

K 18. červenci 2016 působilo v Královéhradeckém kraji 314 mateřských škol, 269 základních škol, 86 středních škol, 11 vyšších odborných škol a 1 vysoká škola – Univerzita Hradec Králové, kde je možné studovat na Fakultě informatiky a managementu, Filozofické, Pedagogické, Přírodovědecké fakultě a Ústavu sociální práce. Pobočky v krajské metropoli mají i jiné vysoké školy, jedná se o Univerzitu obrany a její Fakultu vojenského zdravotnictví, Univerzitu Karlovu v Praze s Lékařskou a Farmaceutickou fakultou. Dále zde působí ještě další 2 univerzity prostřednictvím dislokovaných pracovišť svých fakult. Jde se o Českou zemědělskou univerzitu (střediska Hradec Králové a Jičín) a Metropolitní univerzitu Praha (středisko v Hradci Králové). Díky těmto pracovištím je studentům umožněno studovat v Hradci Králové, čímž jim odpadá dojíždění. Konzervatoř zde není žádná. Dále se v Královéhradeckém kraji nachází 31 základních uměleckých škol a 2 jazykové školy. [30]

## 5. Charakteristika společnosti Matrix a. s.

Firma Matrix a. s. byla založena 12. prosince 1991, slaví tedy letos 25 let na trhu. Původně její právní formou byla společnost s ručením omezeným, ale 1. února 2001 došlo k přeměně na akciovou společnost a firma byla zapsána u Krajského soudu v Hradci Králové. Na počátku své existence měla společnost 5 společníků a spravovala vlastní kapitál ve výši 250 000 Kč. Sídlo společnosti se nachází v Třebešově v okrese Rychnov nad Kněžnou v Královéhradeckém kraji. [31, s. 26]

1. února 2001 byl zapsán základní kapitál ve výši 85 000 000 Kč, který byl splacen do 100 % své výše. Základní kapitál tvořilo 850 kusů akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč v listinné podobě. Usnesením mimořádné valné hromady ze dne 25. února 2004 bylo přijato navýšení se základního kapitálu o Kč 15 500 000 Kč, tedy na celkovou výši základního kapitálu Kč 100 500 000 Kč. Upisováno bylo 155 kusů kmenových akcií znějících na jméno v nominální hodnotě každé akcie Kč 100 000 Kč v listinné podobě. Emisní kurs nově upisovaných akcií odpovídá jejich jmenovité hodnotě. Akcie byly upsány předem určeným zájemcem - společností Matrex s. r. o. Vkladem předem určeného zájemce byl nepeněžitý vklad a byl tvořen nemovitostmi. [32]



*Obrázek 3: Logo akciové společnosti Matrix a. s*

*zdroj: Organizační\_struktura\_MATRIX\_HOLDING\_1601192*

Jedná se o ryze český podnik se silným a stabilním postavením na trhu, který není specializován na jedinou oblast podnikání. Rozhodující předměty podnikání jsou následující:

- truhlářství, podlahářství – divize Wood a Windows
- klempířství a oprava karosérií – divize Autocentrum
- opravy silničních vozidel – divize Autocentrum

- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické – divize Automotive
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 Živnostenského zákona
- výroba elektřiny - fotovoltaická elektrárna v Třebešově.
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní a mezinárodní doprava provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, nákladní vnitrostátní a mezinárodní doprava provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny včetně.
- myslivost podle ustanovení § 2 písm. a) zákona č. 449/2001 Sb. – Farma Třebešov s. r. o. [31, s. 26]

## **5.1 Zaměstnanci společnosti**

V současné době Matrix a. s. zaměstnává celkem okolo 250 zaměstnanců, čímž se řadí mezi středně velké podniky. Do tohoto celkového počtu jsou započítány i pracovníci dceřiné společnosti Matrix Hotels s. r. o., dceřiné společnosti Dřevocentrum a. s. a Farmy Třebešov s. r. o. Počet zaměstnanců pouze 4 divizí a správy je v současnosti 186 osob, z toho 72 pracuje na technicko-hospodářské pozici a 114 na dělnické pozici. Tato diplomová práce se zabývá pracovníky pouze 4 divizí a správy podniku bez dceřiné společnosti Matrix Hotels s. r. o., dceřiné společnosti Dřevocentrum a. s. a Farmy Třebešov s. r. o.

Podnik zastupuje a jedná za něj představenstvo společnosti, které má 4 členy a jeden z nich vykonává funkci předsedy představenstva. Dozorčí radu tvoří 3 členové. Představenstvu a dozorčí radě se zodpovídá generální ředitel podniku, kterému je nápomocna jeho asistentka. Ve společnosti Matrix a. s. dále pracují zaměstnanci, kteří patří přímo pod konkrétní divizi, ale i naddivizní zaměstnanci, mezi které je možné řadit

finančního a ekonomického ředitele, projektového manažera a hlavní účetní. Pozice naddivizních pracovníků jsou vytvářeny z důvodu, že není možné, aby každá divize měla svého samostatného zaměstnance, který by odpovídal za svou práci v rámci jedné divize. Tyto naddivizní pozice jsou souhrnně označovány jako divize Správa.

Organizační struktury jednotlivých divizí se nacházejí v příloze A. Jelikož se tato diplomová práce nezabývá zaměstnanci dceřiných společností Dřevocentrum CZ a. s., Farma Třebešov s. r. o. a Matrix Hotels s. r. o., nejsou zde zachyceny ani organizačními diagramy těchto společností.

Na vrcholu každé divize je její ředitel, který řídí celou divizi. Pod ředitelem divize Automotive se v organizační struktuře nacházejí 4 vedoucí této divize. Jde o 2 vedoucí obchodní skupiny 4 značek, s kterými divize spolupracuje, zaměstnance marketingu a ředitele slovenské dceřiné společnosti Matrix Trade s. r. o. Všichni tito vedoucí jsou nadřazeni svým podřízeným zaměstnancům.

Organizační struktura divize Autocentrum je oproti ostatním divizím složitější. V jejím čele je ředitel této divize, jemu se zodpovídají 4 vedoucí zaměstnanci. Mezi ty patří vedoucí prodeje nových vozů, vedoucí prodeje ojetých vozů, vedoucí servisu a vedoucí ekonomického úseku. Mimo linii vedoucích patří i sekretariát a manažer kvality. Vedoucí prodeje nových i ojetých aut a vedoucí servisu pod sebou zaměstnávají další zaměstnance. Vedoucí ekonomického úseku vede 4 interní zaměstnance a jednoho externího. Mezi tyto interní pracovníky patří účetní, personální manažer, IT koordinátor a marketingový koordinátor. Externím zaměstnancem v divizi Autocentrum je pracovník ochrany životního prostředí. Tito interní a externí pracovníci mají pod sebou v organizační struktuře další zaměstnance.

Organizační struktura divize Wood je vzhledem k divizi Autocentrum velmi jednoduchá. Na jejím vrcholu je její ředitel, jemuž se z povídají 3 vedoucí pracovníci. Jde o vedoucí nákupu kulatiny, vedoucího střediska Třebešov a vedoucího střediska Třebechovice pod Orebem. Poslední 2 zmiňovaní vedoucí středisek jsou nadřizenými zaměstnanci pro obchodní zástupce. Součástí divize jsou i jednotliví dělníci, ti však nejsou v organizační struktuře zachyceni.

V čele divize Windows se nachází její ředitel, jemu se zodpovídá obchodní a výrobní ředitel. Obchodní ředitel má pod sebou obchodního zástupce pro showroom v Lipovce a obchodního zástupce pro Salon dveří v Hradci Králové. Oba obchodní zástupci činí nadřízeného zaměstnance kalkulantů. Výrobnímu řediteli se zpodobávají 3 vedoucí výroby – plastových, dřevěných a hliníkových oken. Součástí divize je i samostatná účetní a vedoucí montáže oken a dveří, ten pod sebou zaměstnává montážního technika. Dále sem patří zaměstnanci výroby, kteří nejsou v organizační struktuře divize obsaženi. [33]

## 5.2 Součásti společnosti Matrix a. s.

Akciová společnost Matrix se sídlem v Třebešově u Rychnova nad Kněžnou, se skládá ze 4 divizí, které jsou divize Automotive, divize Autocentrum, divize Wood a nejmladší divizí je divize Windows. Tyto 4 divize fungují jako 4 samostatné společnosti. Popisem činností jednotlivých částí se budou zabývat následující kapitoly.

Matrix a. s.				
Divize Automotive	Divize Autocentrum	Divize Wood	Divize Windows	Další aktivity
- Třebešov - Ostrava - Trnava	- Autocentrum Lipovka - předávací centrum Kvasiny	- pila Třebešov - pila Třebechovice - prodejní sklad Dobruška	- Lipovka - Hradec Králové	- Matrix Hotels - Dřevo- centrum - Farma Třebešov

Obrázek 4: Schéma činností podniku Matrix a. s.  
zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.1 Divize Automotive

Tato divize byla založena v roce 1991 a zabývá se obchodně-technickými aktivitami pro zákazníky v oblasti automobilového průmyslu. Oblast působnosti tvoří komplexní návrhy a dodávky technologií v oboru povrchových úprav a technologií lepení. Tato divize



více než 20 let díky spolupráci s partnery v dopravním průmyslu nabízí služby v oblasti technické (řešení technického problému, analýzy), servisu (záruční a pozáruční servis), logistické (operativní komunikace a rychlé dodávky) a školicí (školení techniků a prezentace inovací), dále je i dodavatelem zboží. Divize Automotive spolupracuje se zahraničními společnostmi 3M, Dow Automotive a Dynabrade. Společnost 3M dodává brusné a lepicí materiály včetně prostředků pro ochranu zdraví při práci. Společnost Matrix a. s. je od roku 1995 největším distributorem firmy 3M z průmyslové skupiny v České republice. Firma Dynabrade dodává pneumatické ruční nářadí a pro Matrix a. s. je výhradním zástupcem profesionálního pneumatického nářadí pro Českou republiku od roku 1993. Společnost Dow Automotive poskytuje lepicí a těsnící tmely na profesionální úrovni použití a firma Matrix a. s. zastupuje Dow Automotive pro Českou republiku a Slovensko. Výsledkem působení divize Automotive je optimalizace procesu lepení a broušení u odběratelů, zlepšení kvality servisní činnosti a dále i snížení nákladů.

V roce 2006 byla založena nová pobočka Matrix Automotive v Ostravě, aby byl trh v České republice lépe pokryt, aby došlo k nárůstu nových zákazníků a aby byl servis pohotovější. Zaměstnanci na této pobočce poskytují uspokojující operativní servis stávajícím zákazníkům na území Moravy z důvodu rychlého a efektivního dodání zboží v požadované kvalitě a množství. Nové trendy z divize Automotive jsou prezentovány každý rok na prestižním mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně.

Divize Automotive má i svou dceřinou společnost Matrix Trade s. r. o. Ta se nachází na Slovensku v Trnavě, byla založena v roce 2001. V roce 2003 vznikla druhá dceřiná společnost divize Automotive – Matrix Trade Polska Sp. z o. o. se sídlem v Polsku v Poznani, ale její provoz byl ukončen. V dalších letech divize plánuje vznik dalších dceřiných společností v dalších státech východní Evropy. Záměrem je vytvoření silné nadnárodní distribuční sítě a rozšíření služeb zákazníkům. [31, s. 4 – 6 a 17]

### **5.2.2 Divize Autocentrum**

Tato divize vznikla 16. května 2005 díky zakoupení značkového servisu Autocentrum Lipovka. Vlastní certifikát kvality ISO 9001:2000 pro prodej a servis vozů Škoda Auto

a je smluvním partnerem Škoda Auto a. s. a na základě mandátní smlouvy je prodejcem vozů této značky pro zaměstnance Škoda Auto.

V roce 2006 započala výstavba nového autocentra, které bylo otevřeno v lednu roku 2007. Výstavbou tohoto autosalonu byl tento autosalon zařazen mezi první prodejce vozů Škoda, kteří postavili typizovaný showroom v Královéhradeckém kraji. Divize Autocentrum nabízí nové či výstavní vozy, sjednává povinné ručení, havarijní pojištění, úvěr a leasing. Vykupuje vozy za hotové a na protiúčet a snaží se zákazníkovi poskytnout maximální servis a komfort. Jako autorizovaný prodejce vozů značky Škoda nabízí veškerý sortiment originálních dílů a příslušenství značky Škoda. Také nabízí prodej ojetých, referentských a předváděcích vozů značky Škoda.

Dne 3. července 2006 bylo otevřeno předávací místo, které je součástí Autocentra Matrix. Nachází se v blízkosti závodu Škoda Auto a. s. v Kvasínách a slouží převážně pro zaměstnance Škoda Auto. 2. června 2007 bylo otevřeno nové obchodní místo v Týništi nad Orlicí, z důvodu neefektivnosti využívání však byla pobočka v průběhu prvního čtvrtletí roku 2015 uzavřena a v současnosti se pro tuto pobočku hledá vhodné využití. V místě původního autosalonu byl 1. května 2007 zahájen prodej užitkových vozů značky Volkswagen, čímž byla rozšířena působnost v oblasti prodeje nových vozidel o další značku. [31, s. 7 – 9]

### **5.2.3 Divize Wood**

Tato výrobní divize zaměstnává nejvíce pracovníků a tvoří ji 3 provozovny, z nichž 2 mají svou vlastní pořezovou kapacitu a třetí je velkoskladem vlastních i přidružených materiálů souvisejících se zpracováním dřeva. Celková kapacita pořezu se pohybuje mezi 45 až 50 tisíci kubíků za rok, díky tomu se tato divize řadí mezi ty větší ze středních podniků zpracovávajících kulatiny v České republice. Hlavním závodem je pilnice v Třebešově, která produkuje truhlářské a stavební řezivo. Vstupní surovinou v tomto závodě je smrk a modřín. Převážná část produkce je využívána jako konstrukční řezivo ve stavebnictví a z kvalitnější kulatiny vzniká truhlářské řezivo, kdy část této kulatiny je využívána pro vlastní potřebu. Kůra vznikající jako druhotný produkt se dále zpracovává a poté je prodávána do zahradnictví nebo společností, které se zabývají rekultivací.

Divize Wood se snaží co nejefektivněji využívat zpracované suroviny, a tak jsou prakticky veškeré odřezky z výroby zpracovány na štěpku, kterou je možné rozdělit na čistou a špinavou. Čistá štěpka je převážně určena pro společnosti podnikající v oblasti papírenského průmyslu. Špinavá štěpka vzniká minimálně a slouží především k topení. V průběhu roku 2010 došlo k rozšíření divize a ta nabídla svým zákazníkům různé formy hoblovaného materiálu. Ten je využíván v domácnostech, školách, tělocvičnách, kancelářích a na dalších místech.

Druhý provoz tvoří středisko v Třebechovicích pod Orebem, které je v provozu více než 10 let. Zde dochází k řezání převážně listnatých stromů a to dubů. Vyrábí se zde dřevěné štafle, opěrné žebříky a dřevěné dlažební kostky. Vzhledem k situaci na trhu s kulatinou byla na základě vedení uzavřena provozovna v Mokřém v průběhu první poloviny roku 2009. Veškerá činnost byla přesunuta z této provozovny do provozovny v Třebechovicích pod Orebem. Ve středisku v Mokřém došlo v roce 2011 k rozsáhlému požáru a poté byl tento objekt pilnice zdemolován.

V Dobrušce dále funguje prodejní sklad, který poskytuje širokou škálu materiálu pro drobné truhláře, soukromníky, kutily a velkoodběratele. Ten byl od 1. ledna 2016 sloučen s dceřinou společností Dřevocentrum CZ a. s. Zde je možné koupit truhlářské, vodovzdorné foliové a vodovzdorné obalové překližky, surové, dýhované a laminované dřevotřískové desky, OSB, HDF a MDF desky, sololaky, sololity, obkladové a podlahové palubky, sušené řezivo a další materiál. Dále je zde možné zakoupit pracovní desky, parapety, brusné pásy, podlahové dílce, vruty, stavební a nábytkové kování i zahradní nábytek. V prosinci roku 2010 byla v tomto areálu otevřena nová hala z důvodu rozšíření nabízeného sortimentu a prodejního místa. Proto byla veškerá nabídka podlah přemístěna na odbytový sklad v Dobrušce a prodejna podlah v Lipovce byla zrušena. Divize Wood je součástí Společenstva dřevozpracujících podniků v ČR, což je společnost sdružující dřevozpracující podniky a těžařské společnosti. [31, s. 12 – 13 a 16]

#### 5.2.4 Divize Windows

Tato výrobní divize je nejmladší a nachází se v provozovnách v Lipovce. Dochází zde k výrobě plastových, dřevěných a hliníkových oken a dveří. Tato divize nabízí několik variant zasklení jako je izolační dvojsklo a trojsklo, čiré, tónované nebo ornamentální, popřípadě bezpečnostní zasklení. Okna lze doplnit řadou doplňků, například předokenní žaluzie, rolety, sítě proti hmyzu, meziskelní či předsazené členění oken v různém provedení. Tato okna jsou vyráběna z certifikovaných materiálů a byla prověřena Výzkumným a vývojovým ústavem dřevařským v Praze. Díky dlouholeté působnosti si okna této divize získala své příznivce a její slogan zní „Naše okna jsou Vaše spokojenost“.

V roce 2010 byla uskutečněna rekonstrukce výrobní haly, kde se vyrábějí hliníkové dveře a okna. Současně v roce 2010 v prostorách divize Windows v Lipovce byla rekonstruována i hala pro výrobu dřevěných oken a dveří. Z důvodu této přestavby byla po dokončení v roce 2011 přesunuta výroba dřevěných oken a dveří z provozovny v Třebešově do nově opravené haly v Lipovce. Od té doby se tedy na jednom místě vyrábějí dřevěná, plastová, hliníková okna i dveře, ale i doplňkový sortiment jako jsou parapety, rolety, žaluzie, sítě proti hmyzu atd. V roce 2014 se začalo s výstavbou nové haly v Třebešově, kdy došlo i k pořízení nových moderních technologií v rámci dotačního projektu Potenciál. V lednu 2016 byl otevřen Salon vchodových dveří v Hradci Králové. [31, s. 13 – 15]

#### 5.2.5 Další součásti společnosti Matrix a. s.

Mezi další aktivity společnosti Matrix a. s. se řadí dceřiná společnost Matrix Hotels s. r. o., dceřiná společnost Dřevocentrum a. s., Farma Třebešov s. r. o. a fotovoltaická elektrárna v Třebešově.

**Matrix Hotels** s. r. o. provozuje letovisko Studánka v blízkosti města Rychnov nad Kněžnou, ubytovnu v Lipovce, penzion Rozárka v Kvasínách a chatu Jedlová v Deštném v Orlických Horách. Letovisko Studánka vzniklo díky podpoře z Regionálního operačního programu NUTS II Severovýchod a jedná se o největší a nejdůležitější uskutečněný investiční záměr společnosti Matrix a. s. Díky tomuto projektu byl v místě vytvořen hotel splňující Business Class \*\*\*/\*\*\*\*\* a došlo i k rekonstrukci dependence vily

splňující Business Class \*\*. V obou objektech je ubytovací kapacita 96 lůžek a součástí projektu bylo i vybudování amfiteátru a minigolfu. Chata Jedlová je ze 70 % využívána pro interní aktivity, jako jsou různá školení pro zaměstnance. Zbýlých 30 % tvoří provoz pro veřejnost. Ubytovna v Lipovce a penzion Rozárka v Kvasinách jsou určeny pro širokou veřejnost. [31, s. 17 – 18]

Společnost **Dřevocentrum CZ** původně vznikla 30. května 2007 jako dceřiná obchodní firma společnosti Pila Nepomuk s. r. o., jejímž záměrem bylo obchodovat s dřevařskými produkty. [34]

Dceřiná společnost Dřevocentrum CZ, a. s. vznikla transformací firmy Dřevocentrum CZ s. r. o. dne 18. listopadu 2010. Dceřiná společnost Dřevocentrum CZ a. s. vznikla částečným sloučením společností Fortex – CZ s. r. o. a Matrix a. s. s cílem rozšíření prodejních míst. Dřevocentrum CZ a. s. nabízí dřevěné výrobky nejenom divize Wood ve svých 12 pobočkách, které se nacházejí po celé České republice. Například v Dobrušce, Lipovce, Hradci Králové, Pardubicích, Hodoníně, Ústí nad Labem, Mladé Boleslavi a na dalších místech. [35]

Další součástí je **Farma Třebešov** s. r. o., která se zabývá rostlinnou výrobou a zpracováním zvěřiny. Poslední součástí je fotovoltaická **elektrárna Třebešov**. Zde vyrobená energie je spotřebována v rámci výroby ve vlastním areálu pilnice a administrativní budovy v Třebešově, přebytky vyrobené elektrické energie jsou dodávány do veřejné elektrické sítě. [36, s. 16]

### 5.3 Zájmové aktivity společnosti Matrix a. s.

Podnik Matrix a. s. není zaměřen pouze na podnikatelské činnosti, ale přispívá i na kulturní, společenské a charitativní akce, které se konají nejen v Královéhradeckém kraji. V roce 2014 Matrix podpořil Spolek pro připomínku odkazu Jana Husa a další nadační fondy, které mimo jiné napomáhají lidem ve složitých životních situacích. Dále společnost Matrix a. s. finančně podporuje jazykové vzdělávání v ZŠ v Třebešově. [31, s. 16]

## **6. Analýza systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Matrix a. s.**

Před rokem 2009 nebylo vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Matrix a. s. sledováno. Nebyly vytvořeny soustavné aktivity, které by byly cíleny na vzdělávání zaměstnanců podniku. Realizovány byly pouze jednorázové činnosti jako různá doškolování, přeškolení a zaučování nově nastupujících zaměstnanců těmi zkušenějšími. Ředitelé jednotlivých divizí vytvářeli pokyny pro tyto aktivity. Mezi tyto jednorázové aktivity je možné zařadit vzdělávání zaměstnanců dceřiné společnosti Dřevocentrum CZ a. s. Projekt vznikl za účasti úřadu práce a společnosti DUET s. r. o. V rámci tohoto projektu docházelo k mystery shoppingu a na jeho základě byla vyvozena opatření. Jako další jednorázovou aktivitu je možné zmínit vzdělávání pro zaměstnance a koučink vedení Letoviska Studánka. V souvislosti s projektem Vzdělávání zaměstnanců společnosti Matrix a. s. je nutné zmínit, že jeho součástí byli pouze zaměstnanci společnosti Matrix a. s. Pracovníci dceřiných společností Dřevocentrum CZ a. s., Matrix Hotels s. r. o. a Farma Třebešov s. r. o. se tohoto projektu nezúčastnili. Jejich vzdělávání probíhá odděleně, a proto se jím tato diplomová práce nezabývá a zabývá se pouze vzděláváním zaměstnanců ve společnosti Matrix a. s. [36]

### **6.1 Projekt Vzdělávání zaměstnanců společnosti Matrix a. s. v minulosti**

Tento projekt byl realizován od 1. června 2009 do 31. ledna 2011 a byl zaměřen na přizpůsobivost a konkurenceschopnost podniku. Financování probíhalo z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (dále jen OP LZZ) a státního rozpočtu České republiky. Poskytovatelem těchto vzdělávacích aktivit podniku byla společnost Everest s. r. o., která byla vybrána veřejným výběrovým řízením. Díky uskutečnění tohoto projektu byly v podniku zavedeny nové formy, metody a obsah vzdělávání. Účelem bylo rozšíření množství vzdělávacích aktivit a zlepšení jejich kvality. Hlavním cílem tohoto projektu byla lepší přizpůsobivost pracovníků na nové trendy na pracovním trhu a konkurenceschopnost společnosti

Matrix a. s. Tohoto bylo možné dosáhnout jen díky vytvoření komplexního systému odborného vzdělávání zaměstnanců a zkvalitnění podnikového systému řízení lidských zdrojů. V rámci SWOT analýzy projektu Vzdělávání zaměstnanců společnosti Matrix a. s. byla finančním analytikem zpracována potencionální rizika, která by projekt mohla ohrozit, a jejich možné řešení. Tato rizika jsou následující:

1. Neobdržení dotace z OP LZZ – toto riziko hrozilo, pokud by společnost Matrix a. s. neobdržela pro projekt Vzdělávání zaměstnanců společnosti Matrix a. s. alespoň část dotace ze strukturálních fondů EU, pokud by k tomu opravdu došlo, nemohl by být projekt uskutečněn v jeho plném rozsahu. Bylo tedy nutné kvalitní řízení a zpracování projektu, aby se této hrozbě neuskutečnění projektu v plném rozsahu zamezilo.
2. Nedostatek či nadbytek zájemců – již ve fázi přípravy podniku se vedení projektu snažilo tomuto problému vyhnout tím, že byli zaměstnanci i manažeři zapojováni do přípravy analýzy vzdělávacích potřeb, a že došlo k definování vzdělávacích potřeb, které vycházejí z pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců. Při samotné realizaci projektu se pro zajištění dostatečného počtu zaměstnanců na jednotlivých vzdělávacích aktivitách projektu využívaly informační letáky, interní časopis a podněty vedoucích zaměstnanců.
3. Neochota vedoucích pracovníků uvolňovat své podřízené pro jednotlivé vzdělávací aktivity – vedoucí zaměstnanci se podíleli na přípravě obsahu jednotlivých vzdělávacích aktivit a výběru pracovníků, kteří se měli vzdělávacích aktivit účastnit.
4. Změny vzdělávacích potřeb cílových skupin zaměstnanců – dodavatel školicích potřeb zohledňoval aktuální vzdělávací potřeby cílových skupin zaměstnanců a podle tohoto aktualizoval obsahovou náplň konkrétních vzdělávacích aktivit.
5. Rizika spojená s průběhem výběru dodavatelů – bylo nutné důsledným způsobem dodržovat Metodický pokyn pro zadávání zakázek OP LZZ a vyjednat právní servis v odpovídající kvalitě.
6. Neplnění smlouvy ze strany dodavatelů – kontrolu a monitorování prováděl finanční analytik a projektový manažer. Pokud se objevily nějaké nedostatky, byla stanovena nápravná opatření či sankce. [36]

### 6.1.1 Aktivita realizovaná v rámci projektu Vzdělávání zaměstnanců společnosti Matrix a. s.

Při vytváření tohoto projektu byly podle analýzy vzdělávacích potřeb vymezeny aktivity, které byly realizované v rámci tohoto velkého projektu, dále jejich obsah a účastníci, kterých se tento projekt týkal.

#### 1. Kurz Manažerské dovednosti

Společnost Matrix a. s. si byla plně vědoma faktu, že pro navýšení své konkurenceschopnosti musí vhodně pracovat s potenciálem lidských zdrojů. Proto byl vytvořen tento kurz pro top management podniku jako jeden z prvních a byl rozčleněn do tří částí, které byly Tvorba a Vedení týmů a Sebeorganizace.

V první části, kterou byla **Tvorba týmů**, se manažeři seznámili s tím jak vést přijímací pohovory, jak vybrat vhodného kandidáta pro svůj tým, jaké jsou zásady přijímacího pohovoru a jak rozpoznat jednotlivé druhy týmových rolí.

V druhé části – **Vedení týmů** byl top management obeznámen s metodou koučinku, s tím jak správným způsobem hodnotit pracovníky, s manažerskými styly, vedením porad, stimulací a motivací zaměstnanců a jejich odměňováním.

Třetí část – **Sebeorganizace** se zabývala time managementem, neboli tím, jak vhodným způsobem řídit svůj čas, jak s ním hospodařit a jak si určovat priority.

#### 2. Kurz Vedení týmu a motivace podřízených

Tento kurz byl určen pro střední management podniku, zejména pro vedoucí oddělení, vedoucí pilnic a mistry výroby. Obsahem kurzu bylo seznámení se s manažerskými styly, získání znalostí o motivaci, odměňování pracovníků a ovládnutí hodnocení výkonu zaměstnanců.



### 3. Kurz Obchodní dovednosti

Analýzou vzdělávacích potřeb bylo zjištěno, že pro obchodní zástupce společnosti bylo nutné získání celistvých poznatků v oblasti obchodních dovedností. Bylo tedy důležité, aby obchodní zástupci vhodným způsobem komunikovali se zákazníky a odpovídajícím způsobem reprezentovali podnik a jeho výrobky, což je velmi významné pro konkurenceschopnost podniku. Zaměřen byl zejména pro obchodní zástupce divizí Automotive, Windows a Woods. Jejich obsahem byla práce a role obchodníka, pozitivní přístup k zákazníkovi, znalost prodejních technik, stanovení cílů prodeje, prezentační dovednosti, fáze obchodního jednání, analýza potřeb klienta, schopnost argumentovat, péče o zákazníka, způsoby uzavření objednávek, veřejná prezentace výrobků a psychologie prodeje.

### 4. Kurz Certifikovaný prodejce Škoda

Tento kurz byl určen pro divizi Autocentrum, a to zejména pro její prodejce automobilů. Ti byli obeznámeni s výrobky, systémy a procesy Škoda Auto a zároveň došlo k zlepšení prodejních a komunikačních dovedností.

### 5. Kurz Garanční školení

Jediným účastníkem byl garanční technik divize Autocentrum, u něhož došlo k doplnění znalostí v oblasti garancí, podmínek záruky a reklamací.

### 6. Kurz Právní minimum

Tohoto kurzu se zúčastnili servisní technici a prodejci z divize Autocentrum. Získali nové znalosti o základních právních předpisech, spotřebitelských smlouvách, bezpečnosti produktů a leasingových operacích.

### 7. Kurz Certifikovaný servisní poradce

Školení navštívili pouze prodejci vozů z divize Autocentrum. Účastníci si rozšířili znalosti v oblasti komunikace, spolupráce v týmu a plánování.

## 8. Otevřené kurzy

Tyto kurzy byly určeny pro všechny zaměstnance, pokud to bylo ekonomicky a obsahově možné. Jednalo se o následující kurzy: Otevřený kurz obchodního jednání, Finanční trhy a investování, Finanční řízení podniku, Investiční akademie, Ekonomické a daňové předpisy, Daňové a mzdové předpisy, Projektový management, Štíhlá výroba a plánování výroby, Marketing a grafika, Odborné školení techniky motorových vozidel, Zvládnutí administrativní agendy asistentky ředitele a Kurz komunikace pro recepční a asistentku generálního ředitele.

## 9. Kurz anglického jazyka

Docházelo zde k výuce anglického jazyka pro středně pokročilé, kterými v podniku byli technik a prodejce divize Autocentrum, obchodní zástupce divize Automotive, hospodářka společnosti a zaměstnanec marketingu.

## 10. Kurz Dodržování pravidel grafického manuálu firmy

Díky realizaci zmiňovaného kurzu došlo k sjednocení vizuálního stylu podniku, užívání typu písma, loga či hlavičkových papírů, vyobrazení podoby a pravidel firemní kultury. Zúčastnilo se 23 zaměstnanců z top managementu a další pracovníci, kteří pracují s korespondencí, prezentací, cenovými nabídkami a propagačními materiály.

## 11. Kurz Řízení, publicita a monitoring projektu Vzdělávání zaměstnanců společnosti Matrix a. s.

Po celou dobu trvání projektu Matrix a. s. spolupracoval s Centrem evropského projektování a. s. (dále jen CEP), kdy docházelo k bezproblémovému řízení projektu, vypracování monitorovacích zpráv a žádostem o platby. Monitorovací zprávy informovaly o průběhu aktivit projektu, tedy o jejich realizaci, naplnění jejich předpokladů, harmonogramu a rozpočtu projektu. V průběhu realizace konkrétních aktivit projektu probíhala jeho zveřejnění díky

vzniku tištěných materiálů a samolepek povinných log, prezentaci na webových stránkách, souhlasu s publikací na seznamu příjemců, informací účastníků projektu o jeho spolufinancování z fondů EU na všech dokumentech, uskutečnění konferencí a seminářů, inzerci v médiích, tvorbě propagačních materiálů a zajištění jiných forem publicity jako tisková zpráva pro média. V rámci této aktivity došlo k výběrovým řízením na pozice dodavatele školicích aktivit skupinových kurzů a dodavatele školicích aktivit pro zaměstnance divize Autocentrum souvisejících s vozy Škoda, zajištění prostor školení, ubytování a stravování a pro účastníky skupinových školení, dodavatele notebooku, dataprojektoru a tiskárny a zhotovitele drobných propagačních předmětů.

## 12. Kurz Podpora prodeje – odbyt

Analýzou potřeb vzdělávání bylo zjištěno, že je nutné dále vzdělávat pracovníky divize Wood, kteří zajišťují pultový prodej. Kurz se zabýval základními prodejními dovednostmi jako správný způsob představení výrobku, zvládnutí nesouhlasu zákazníka a psychologie prodeje. [36]

### 6.1.2 Klíčové osoby projektu Vzdělávání zaměstnanců společnosti Matrix a. s.

Na projektu se podílelo několik osob, z nichž nejdůležitější byl **finanční analytik**. Ten měl jasně určenou odpovědnost, která se týkala celkového řízení projektu, pravidelných kontrol a vyhodnocování realizace projektu, dodržování harmonogramu a finančního rámce projektu, přípravy monitorovacích zpráv a žádostí o platbu, sledování plnění hodnot monitorovacích ukazatelů, administrace případných změn, kontroly správnosti účetních dokladů, archivace dokumentů souvisejících s projektem, výběru dodavatelů a uzavření smluv s nimi, kontroly plnění ze strany dodavatelů, vyhodnocení přínosu jednotlivých vzdělávacích aktivit pro zaměstnance a zpětné vazby ze strany zúčastněných pracovníků.

Finanční analytik spolupracoval i s regionální rozvojovou agenturou Královéhradeckého kraje. Tato organizace poskytovala poradenství v souvislosti s administrací a řízením projektu. CEP a. s. přispívá k podpoře správného a udržitelného rozvoje regionu a přispívá i při naplňování cílů různých organizací. Je zaměřeno zejména na navýšení toku

finančních zdrojů do regionu, podporování regionálního rozvoje a rozvoje partnerských vztahů v regionu.

Za personální řízení v té době byli zodpovědní **ředitelé jednotlivých divizí**, ti byli zapojeni do přípravy projektu a podíleli se i na analýze vzdělávacích potřeb zaměstnanců podniku. Ředitelé 4 divizí byli zodpovědní za to, aby se jejich podřízení účastnili na vzdělávacích aktivitách projektu. Dále evidovali účast svých podřízených na vzdělávacích kurzech a vyhodnocovali přínos pro pracovníky. Ten byl sledován pomocí dotazníků, který zaměstnanci vyplnili a odevzdali. V současnosti personalistiku společnosti Matrix a. s. vykonává projektový manažer.

Nedílnou součástí projektu se stal **účetní** podniku, který se staral o oddělenou evidenci projektu, kontrolu formálních náležitostí účetních dokladů, účtování a archivaci účetních případů, přípravu pokladů pro zpracování žádostí o platby a komunikaci s bankou. Do projektu byla dále zapojena i **ekonomická ředitelka**, která zastupovala finančního analytika v plném rozsahu a **lektorka anglického jazyka**, která pro Matrix a. s. pracuje na základě dohody o provedení práce. [36]

### 6.1.3 Rozpočet projektu Vzdělávání zaměstnanců společnosti Matrix a. s.

Tento rozpočet byl sestaven finančním analytikem ve spolupráci s top managementem a celý projekt se jím řídil po celou dobu jeho realizace. Vypracován byl již před realizací projektu, a pokud došlo k neočekávaným nákladům nad rámec rozpočtu, společnost Matrix a. s. ho hradila z vlastních zdrojů.

*Tabulka 3: Výdaje projektu*

Typ výdaje	Částka	Podíl na celku
Osobní výdaje	421 253,70 Kč	20,55 %
Zařízení a vybavení	49 700,00 Kč	2,42 %
Služby	846 000,00 Kč	41,28 %
Přímá podpora	732 709,00 Kč	35,75 %
Přímé výdaje celkem	2 049 662,70 Kč	100,00 %
Nepřímé výdaje	368 939,29 Kč	18,00 %
<b>Celkové výdaje projektu</b>	<b>2 418 601,99 Kč</b>	<b>118,00 %</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle konzultace u projektového manažera Ing. Martina Bárty*

*Tabulka 4: Zdroje financování projektu*

<b>Zdroj financování</b>	<b>Částka</b>	<b>Podíl na celku</b>
Příspěvek z dotací	2 146 521,99 Kč	88,75 %
Vlastní zdroje financování	272 080,00 Kč	11,25 %
<b>Celkové příjmy</b>	<b>2 418 601,99 Kč</b>	<b>100,00 %</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle konzultace u projektového manažera Ing. Martina Bárty*

Z důvodu financování projektu Vzdělávání zaměstnanců společnosti Matrix a. s. z dotací byl sestaven Finanční plán dotací. Ten rozdělil celkovou částku 2 146 521,99 Kč do 4 splátek, které zobrazuje následující tabulka. [36]

*Tabulka 5: Splátky obdržených dotací*

<b>Platba</b>	<b>Částka</b>	<b>Datum platby</b>
1. platba	429 304,00 Kč	1. srpen 2009
2. platba	572 406,00 Kč	1. únor 2010
3. platba	572 406,00 Kč	1. srpen 2010
4. platba	572 405,99 Kč	1. únor 2011

*Zdroj: vlastní zpracování dle konzultace u projektového manažera Ing. Martina Bárty*

## **6.2 Projekt Vzdělávání zaměstnanců společnosti Matrix a. s. v současnosti**

V současné době je plánováno realizovat 3 menší projekty, které budou uskutečněny díky úřadu práce a budou financovány z Podpory odborného vzdělávání. Náklady na tyto projekty by měly činit do 400 000 Kč měsíčně.

První dílčí projekt se zaměřuje na divizi Windows a její obchodníky, dodavatelem tohoto projektu bude firma Mercuri International s. r. o. Ta nabízí vzdělávací kurzy z různých oblastí. V současnosti ředitel této divize a obchodní ředitel spolu vyjednávají o tom, jaké kurzy budou vybrány a kolik lidí bude do tohoto projektu zapojeno. Zástupci ze společnosti Mercuri International s. r. o. navrhli 4 kroky pro vzdělávání obchodníků divize Windows:

Krok 1 – individuální analýza rozvojových potřeb včetně realizace online dotazníku, který vyhodnotí a navrhne další rozvoj,

Krok 2 – stanovení rozvojového plánu pro jednotlivé obchodníky, ten může být stejný či podobný nebo velmi individuální,

Krok 3 – účast na programech dle stanoveného plánu,

Krok 4 – případná podpora v terénu při implementaci nových poznatků do praxe.

Druhý dílčí projekt se bude týkat divize Windows, do tohoto projektu se zapojí maďarská společnost Efeso Consulting Zrt. Ta nabízí školicí systém řízení výroby a v této divizi provede analýzu a optimalizaci její výroby a navrhne zlepšení. Účastníky by měl být ředitel divize, 2 vedoucí montáže, 3 vedoucí výroby a 3 kalkulanti. Jelikož zatím dochází k vyjednávání společnosti Matrix a. s. a Efeso Consulting Zrt, nejsou zatím známy další informace.

Třetím a posledním dílčím projektem bude Moderní řízení a vedení zaměstnanců, což bude školení určené pro top management podniku od společnosti DUET s. r. o. Tato společnost se zabývá vzděláváním dospělých a pořádá pro ně různé vzdělávací kurzy. Účastní budou ředitelé jednotlivých divizí, zaměstnanci ze správy podniku a maximálně 1 další zaměstnanec z každé divize. [36]

Cílem tohoto školení je sjednotit řídicí styly manažerů, prohloubit interní komunikaci a prioritně napomoci k odstranění slabých míst v řízení jednotlivých úseků. Tento projekt byl plánován již před několika lety, ale problém se vždy vyskytl u kritérií pro evropské dotace. Projekt Moderní řízení a vedení zaměstnanců by z 85 % měl být uhrazen dotačním fondem EU – Podpora odborného vzdělávání II (o tomto programu pojednává kapitola 3.2.4.) a navíc přinese společnosti 85% úhradu super hrubých mezd. Pokud by projekt byl hrazen hotovostně, hodnota jednoho tréninkového dne pro skupinu 5 – 12 účastníků by činila 17 000 Kč za den. Tato částka ovšem nezahrnuje 21% sazbu DPH, pronájem místností a stravování účastníků. Doplnkovou formou seminářů bude i shadowing činností manažerů. Tímto krokem vždy dojde k ukončení daného období s jistotou, že účastník plně zvládá získané dovednosti a zavádí je do praxe. Projekt bude rozdělen do 4 modulů:

## **Modul I. - Sebepoznání manažerské osobnosti**

Většina manažerů se často setkává se syndromem vyhoření, apatií a méněcennosti. Cílem bude napomoci k odbourání těchto problémů, napomoci manažerům realizovat změny v řízení, zejména odbourání kamarádských vztahů, jednotného hodnocení jedinců a celkově jim nastaví zrcadlo jejich vlastní osobnosti. Proto se bude tento modul zaměřovat na základní dovednosti manažera, klady a zápory v řízení lidí, sebeřízení, sociální citění versus řízení, komunikační dovednosti a to zejména interní a externí prvky prezentace.

## **Modul II. - Připravený manažer**

Jednání s lidmi patří k náplni práce každého manažera, právě proto jsou tyto schopnosti tak klíčové a je také těžké se jim naučit. Celkově v tom pomáhá jasně vymezená firemní kultura, kodex společnosti a dodržování daných pravidel. Jedná se zejména o dodržování zákonů a nařízení, všeobecná pravidla chování pracovníků na všech úrovních, komunikaci a prezentaci sebe i podniku s ohledem na jednání s třetími osobami a také úřady. Některé charakterové vlastnosti chování jsou člověku dané výchovou, jiné se musí naučit a po jejich osvojení by měl být vzorem pro ostatní. Výběr vhodných kandidátů a spolupracovníků je nedílnou součástí úspěšného fungování manažera potažmo celého podniku. Pozitivní a motivační zapojení pracovníků do pracovního procesu, jejich pravdivé hodnocení pracovních i osobních schopností a vlastností pomáhá zvládnout krizové situace, stres a nabýt zdravé sebevědomí. Tento proces interaktivně naučí manažera využívat veškerého výše uvedeného potenciálu k řízení svých podřízených, dojde zde k analýze různých typů osobností, jejich chování, rozvíjení silné stránky a odbourávání těch slabých, které brání v tom být úspěšnými. Připravený manažer je pozitivně naladěný, nehledá v lidech to, co v nich není, vždy udělá něco navíc, je loajální k zaměstnavateli, přinese řešení ne problém, nedělá kompromisy, učí se z vlastních chyb i chyb ostatních, zaměřuje se na výsledky a odbornost, zůstává vždy nad věcí, nehádá se, je objektivní a neztrácí víru.

Z tohoto důvodu se zde manažeři seznámí s firemní kulturou, dodržováním pravidel slušného chování a dobrého jména firmy, hodnocením zaměstnanců, jejich motivací a zapojením do procesu úspěchu, zvládáním krizových situací, obranou proti stresu,

budováním sebevědomí, konzultací, disciplinárním řízení, pochvalou, trestem a ukončením spolupráce, novým pracovníkem, jeho potenciálem a podporou k odvádění dobrého výkonu, motivačním a hodnotícími kritérii podřízených, koučinkem, pozitivním myšlením a hledáním řešení.

### **Modul III. - Připravený lídr**

Tým od svého vedoucího očekává, že bude-li mít někdo z týmu potíže, manažer ho z nich vyvede. Podřízení potřebují, aby byl jejich vedoucí silným lídrem, na kterého se mohou spolehnout. Je snadné tým vést, když se všechno daří, ale teprve konflikty a problémy ukážou, kteří manažeři jsou jen průměrní a kteří silní. Nezáleží na tom, jak dobře je tým veden organizačně a jak manažer umí jednat s lidmi. Musí být rovněž lídrem, o kterém bude tým vědět, že se podle něho může řídit a že bude rozvíjet jejich potenciál. Připravený lídr si je vědom faktu, že jedna z velmi důležitých věcí je své podřízené naučit zodpovědnosti k plnění zadaných úkolů, hledání optimálních řešení a navrhnutí vlastního řešení zadaného úkolu. Proto příprava porady, jasné stanovení úkolů, time management a jejich kontrola je klíčová k úspěšnému vedení pracovního týmu. V tomto modulu dojde k osvojení dovedností a techniky v procesu vedení změn, stanovení cílů, jejich rozdělení na části, plánování, rozhodování a zodpovědnosti. Budou využívány audiovizuální pomůcky, účast lektora na poradě a interaktivní zpětná vazba na konkrétních příkladech z praxe. Cílem bude zakotvení nových přístupů a dovedností, přesvědčivá prezentace a schopnost asertivní komunikace vedoucího.

Z tohoto důvodu obsahem bude vedení týmu, typy porad, delegování úkolů, vedení procesů změn, jejich analýza a kontrola, stanovení cílů, rozhodování, plánování činností a jejich rozdělení, výkonnostní křivka a plánování úkolů, určení zodpovědnosti, zakotvení nových přístupů, tvrdost a odolnost, umění říci „ne“, zásady přesvědčivé prezentace a asertivní komunikace.

### **Modul IV. - Připravený vykonavatel**

Dosud se předchozí moduly zabývaly manažerskými dovednostmi zaměřenými na to, jak dostat z druhých lidí to nejlepší. Ale co vedoucí? Jsou úkoly, kterými nemohou pověřit někoho jiného a které musí zvládnout oni sami. Je to důležité nejen pro úspěch manažerské



práce, ale je i třeba, aby se chovali tak, aby se podle nich mohli řídit a učit se i ostatní členové jejich týmu. Jakmile přesně vědí, jak se to dělá, zvládnou cokoli s klidem a elegancí. Dojde zde i k přípravě a zpracování několika typů rozpočtů, při kterých se stanoví reálný cíl a způsoby vedoucí k jeho naplnění. Samozřejmě, že součástí správného rozpracování a plánování je plnohodnotná spolupráce s mateřskou organizací a všemi jejími složkami v souvislosti s aktuálními potřebami jednotlivých oddělení. Součástí interaktivní spolupráce rozhodně musí být velmi dobrá jazyková vybavenost, jak v mluvené, tak i v písemné podobě. Bude využita možnost nejvhodnějších a nejmodernějších způsobů vizuálních pomůcek při tvorbě návrhů pro lepší pochopení strategie, úkolu, vizí a podobně. Aby došlo k lepšímu pochopení sebe i ostatních, bude využita emoční rovina každého účastníka. Psychologie člověka je tou největší hnací silou a stav mysli dokáže přesvědčit kohokoliv uvěřit, že to společně zvládneme, dokážeme a hlavně chceme. Pochopením sebe sama a svých priorit, si vedoucí lépe dokáže zorganizovat čas, rozpozná signály těla při přetížení prací a zvládne plnit zadané úkoly včas.

Proto se tento modul bude zabývat zadaným cílem, úkolem, různými druhy rozpočtů, přípravou, prezentací, průzkumem, fakty, rozhodnutím, psaným textem, jazykovou vybaveností, tvorbou návrhů, vizuálními pomůckami, psychologíí v každodenní praxi, využíváním emocí, vyjednáváním a uzavřením dohod, přetížením prací, lepší organizací času a sebeřízením. [37, s. 1 – 5]

Dále se podnik připravuje na další fázi projektu Vzdělávání zaměstnanců společnosti Matrix a. s., která bude zaměřena na 4 divize firmy Matrix a. s. a její správu. Nyní se pracuje s návrhem plánu, který by se měl zaměřovat na měkké a tvrdé dovednosti, IT a další. Projekt bude probíhat v období 1 až 2 roků a jedná se tedy o střednědobou aktivitu. Celý projekt by měl stát do 3 milionů Kč a měl by být financován i z dotací. Je jasné, že finanční příspěvky z dotace budou vypláceny jiným způsobem. Dříve byly financovány jednotlivé činnosti zvlášť, nyní se bude počítat s normohodinami, z kterých po vynásobení počtem zaměstnanců zapojených do projektu vzniknou osobohodiny. Podle nich se bude dotovat 85 % ceny projektu, zbylých 15 % bude společnost Matrix a. s. financovat z vlastních zdrojů. Dosud nejsou známy podmínky a pravidla dotace. [36]

Známá jsou pouze hodnotící kritéria. Ta se dělí do dvou složek potřebnost a účelnost, kdy z každé složky je možné získat maximálně 50 bodů. Maximální možný počet získaných bodů z obou složek je tedy 100. Kritérium potřebnosti v zásadě žadatel nemůže příliš ovlivnit, jedinou částečně ovlivnitelnou složkou je podíl vzdělávaných účastníků nad 54 let. V této oblasti je možné získat maximálně 10 bodů. Ostatní hodnocené položky jsou velikost podniku (max. 20 bodů), podíl školených účastníků na počtu zaměstnanců (max. 10 bodů) a sídlo žadatele v hospodářsky problémových regionech (max. 10 bodů). Zde rozhoduje opravdu sídlo, nikoli provozovna.

Kritérium účelnosti žadatel do jisté míry ovlivnit může. Účelnost se vypočítává podle matice a matematického vzorce. Na základě výpočtu účelnosti je možné z projektu vyjmout ta školení, která by snižovala celkové bodové hodnocení žádosti, a provést je mimo projekt, a tedy je financovat na vlastní náklady. Specifická pravidla dále určují např. aktivity a k nim příslušné jednotky, tedy jaké kurzy a v jakém rozsahu lze školit. [38, s. 35 – 39]

### **6.3 SWOT analýza Projektu Vzdělávání zaměstnanců společnosti Matrix a. s.**

Cílem SWOT analýzy je vymežit slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby řešeného problému. Silné a slabé stránky jsou zaměřeny na vnitřní prostředí podniku, naopak příležitosti a hrozby se zaměřují na vnější okolí podniku. Název SWOT analýza vznikl z prvních písmen anglického překladu slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb. Kdy S představuje Strengths čili silné stránky, W pod sebou skrývá Weaknesses tedy slabé stránky. Příležitosti jsou ukryty pod písmenem O – Opportunities a hrozby pod T jsou Threats.

<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zkušenosti s plánováním vzdělávacích aktivit</li> <li>- zkušenosti se získáváním dotací</li> <li>- kontakty na poskytovatele vzdělávacích aktivit</li> <li>- dobré vztahy s těmito poskytovateli</li> <li>- zaměstnanci již absolvovali vzdělávací aktivity a vědí, co mohou v budoucnosti dále očekávat</li> <li>- lepší vzdělanost zaměstnanců a jejich pracovní výkony, tím i lepší konkurenceschopnost podniku</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pokud vzdělávací aktivity budou podobné jako v minulosti, zaměstnanci se nebudou chtít účastnit</li> <li>- výsledky se těžko měří</li> <li>- zaměstnanci se nebudou chtít účastnit, protože mají mnoho své práce</li> </ul>
<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- více užívat k realizaci vzdělávacích aktivit vlastní specialisty v jednotlivých divizích</li> <li>- díky dobrým vztahům může podnik vyjednat pro další akce vyjednat výhodnější podmínky</li> <li>- nalezení nových poskytovatelů vzdělávacích aktivit</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- neobdržení dotace</li> <li>- změna dotační politiky</li> <li>- nedostatek vlastních finančních zdrojů na pokrytí zbylé části potřebných nákladů</li> </ul>

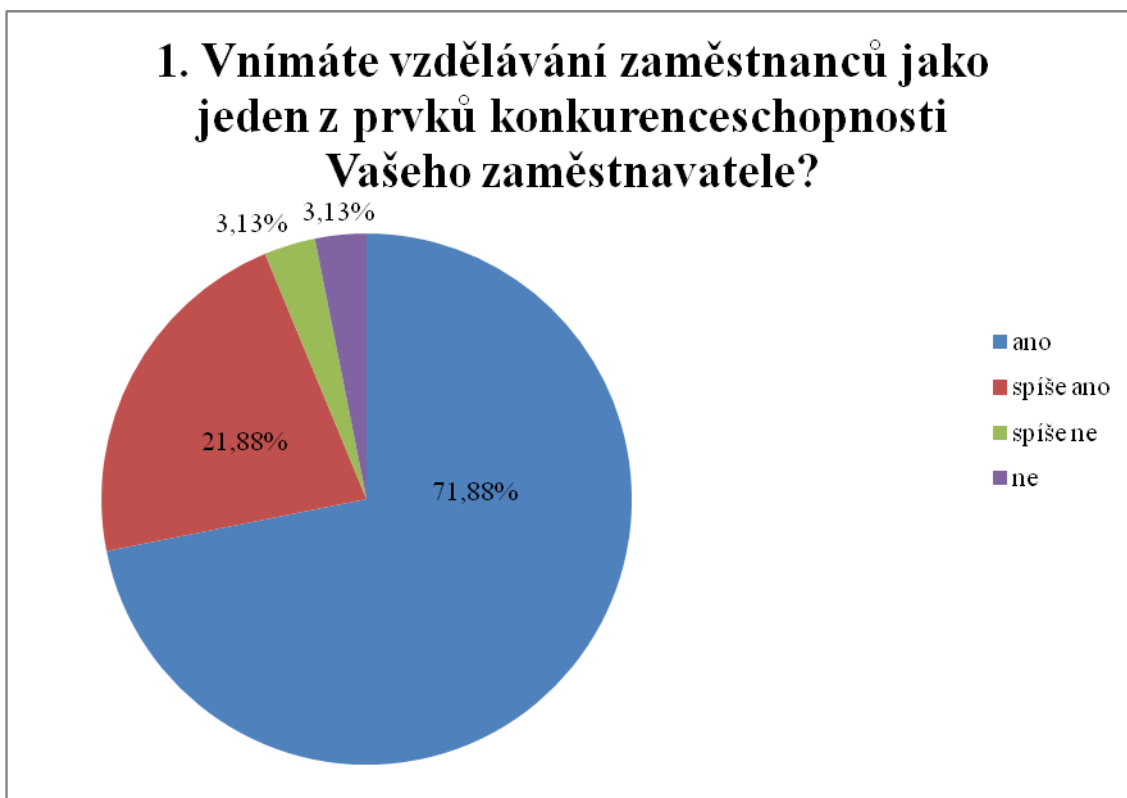
Obrázek 5: SWOT analýza Projektu Vzdělávání zaměstnanců společnosti Matrix a. s.  
Zdroj: vlastní zpracování

## 6.4 Dotazníkové šetření realizované ve společnosti Matrix a. s.

V rámci diplomové práce bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjištění názorů zaměstnanců podniku Matrix a. s. na jeho vzdělávací aktivity. Mezi zaměstnance 4 divizí a správy společnosti byl dotazník rozšířen v klasické papírové verzi i online verzi, která byla vytvořena na webových stránkách VypInTo.cz, a byl anonymní. Dotazník vyplnilo 33 zaměstnanců, avšak u jednoho dotazníku v papírové

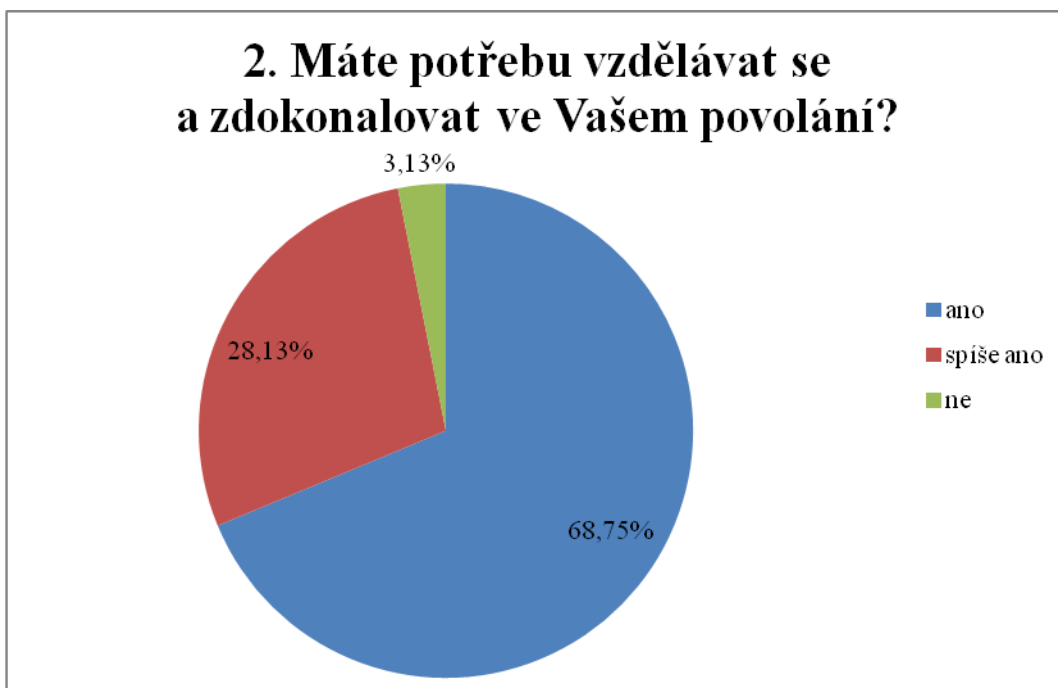
formě nebyly vyplněny všechny povinné otázky, a proto nebyl vyhodnocen. Celkem tedy bylo vyhodnoceno 32 vyplněných dotazníků, z toho bylo vyplněno 18 v papírové formě a 14 online. Dotazník byl vyplněn převážně technicko-hospodářskými pracovníky podniku z důvodu, že zaměstnanci na dělnických pozicích nejsou speciálně vzdělávání. U nich dochází pouze k nutným školením. Pokud je tedy možné brát v úvahu, že dotazník vyplňovali spíše zaměstnanci na technicko-hospodářských pozicích, kterých v podniku pracuje 72, a dotazník byl vyplněn 32 respondenty, návratnost dotazníku činí 44,44 %. Vyhodnocení probíhalo na serveru VypInto.cz, kde bylo možné zadat k vyhodnocení i dotazníky, které byly vyplněny v papírové formě. Dotazník se nachází v příloze B.

První otázka se zabývala tím, zda zaměstnanci společnosti Matrix a. s. vnímají vzdělávání zaměstnanců jako jeden z prvků konkurenceschopnosti svého zaměstnavatele. Možné odpovědi byly následující - ano, spíše ano, nevím, spíše ne a ne. Většina respondentů zvolila možnost ano. Jednalo se o 23 pracovníků, kteří tvořili téměř 3 čtvrtiny z celku. Druhou nejčtenější odpovědí byla varianta spíše ano, kterou vybralo 7 zaměstnanců. Tato odpověď byla na celku zastoupena téměř jednou čtvrtinou. Možnosti spíše ne a ne vybral vždy 1 respondent. Z odpovědí je tedy patrné, že pokud budou zaměstnanci společnosti Matrix a. s. vzdělávání vhodným způsobem, vnímají to takovým způsobem, že přispívají ke konkurenceschopnosti svého zaměstnavatele.



Obrázek 6: Grafické vyhodnocení otázky č. 1  
Zdroj: vlastní zpracování dle vyhodnocení dotazníku

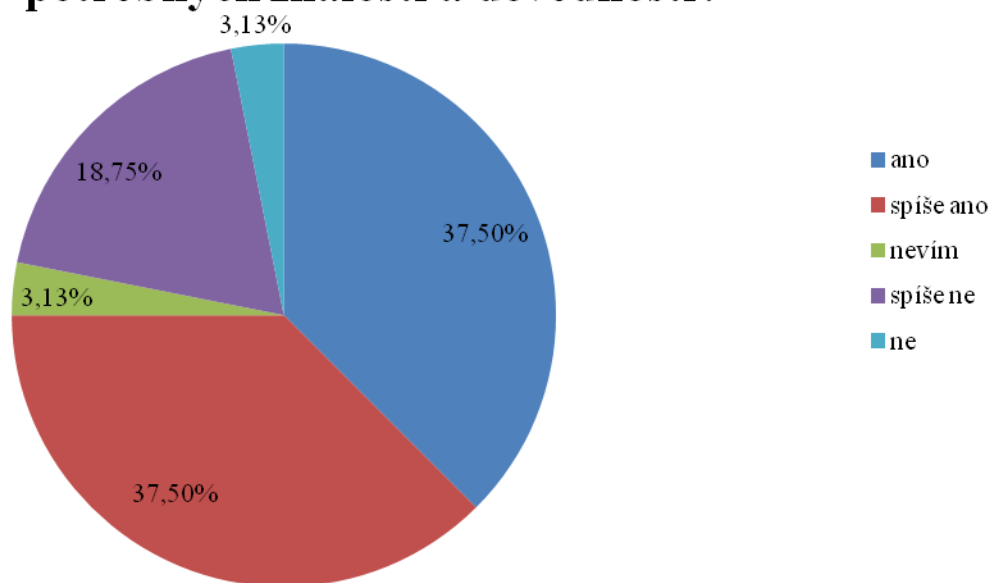
Otázka číslo 2 se zabývala tím, zda zaměstnanci společnosti Matrix a. s. mají potřebu se ve svém povolání vzdělávat a zdokonalovat. Bylo možné vybrat varianty odpovědí stejné jako u předchozí otázky. Nejčteněji byla zastoupena odpověď ano, tu zvolilo 22 respondentů. Tato možnost se na celku podílela více než 68 %. Druhou nejčastěji zvolenou odpovědí byla varianta spíše ano. Ta byla vybrána 9 zaměstnanci, což je 28,13 % z celku. Jediný respondent vybral možnost ne. Z toho plyne, že pracovníci společnosti Matrix a. s. mají potřebu se vzdělávat a zdokonalovat ve své práci.



*Obrázek 7: Grafické vyhodnocení otázky č. 2*  
*Zdroj: vlastní zpracování dle vyhodnocení dotazníku*

U 3. otázky, o tom, zda motivuje nadřízený zaměstnance k rozvoji potřebných znalostí a dovedností, byly zvoleny všechny možné odpovědi. I v této otázce mohli respondenti zvolit stejné odpovědi jako v předchozích 2 otázkách. Nejvíce respondentů zvolilo varianty ano a spíše ano, pro každou z nich se rozhodlo 37,5 % tedy 12 zaměstnanců. Dohromady tyto možnosti zvolilo tedy 24 zaměstnanců a jejich odpovědi tvoří tři čtvrtě podíl na celku. Třetí nejvíce zastoupenou odpovědí bylo spíše ne. Tu vybralo 6 respondentů, čímž vytvořili téměř 20% podíl na všech odpovědích. Nejméně zaměstnanců zvolilo možnosti nevím a ne. Každou tuto variantu zvolila 1 osoba. Díky tomuto je patrné, že vedoucí pracovníci společnosti Matrix a. s. správně motivují své podřízené k rozvoji potřebných znalostí a dovedností.

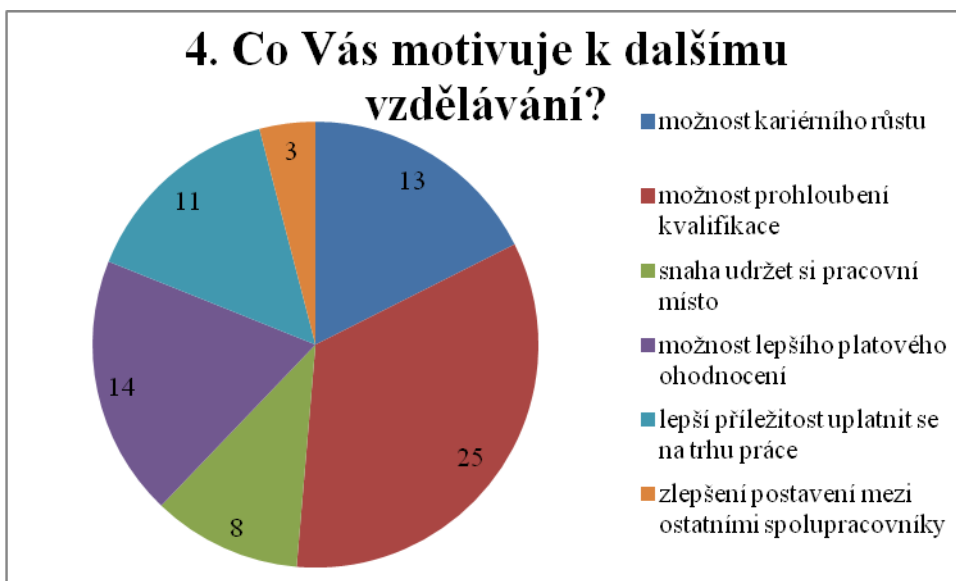
### 3. Motivuje Vás nadřazený k rozvoji potřebných znalostí a dovedností?



Obrázek 8: Grafické vyhodnocení otázky č. 3

Zdroj: vlastní zpracování dle vyhodnocení dotazníku

Otázka číslo 4 byla o tom, co zaměstnance motivuje k dalšímu vzdělávání. Varianty odpovědi byly následující: možnost kariérního růstu, možnost prohloubení kvalifikace, snaha udržet si pracovní místo, možnost lepšího platového ohodnocení, lepší příležitost uplatnit se na trhu práce, zlepšení postavení mezi ostatními spolupracovníky a vlastní odpověď. U této otázky bylo možné zvolit maximálně 3 adekvátní odpovědi. Nejvíce respondentů oslovila možnost prohloubení kvalifikace, tu zvolilo 25 zaměstnanců. Druhou nejvíce vybranou odpovědí byla možnost lepšího platového ohodnocení, tu zvolilo 14 respondentů. Třetí byla možnost kariérního růstu, která byla vybrána 13 zaměstnanci. Čtvrtá nejvíce zastoupená byla lepší příležitost uplatnit se na trhu práce, kterou zvolilo 11 zaměstnanců. Pátá skončila varianta snaha udržet si pracovní místo, ta byla vybrána 8 respondenty. Poslední možností se stalo zlepšení postavení mezi ostatními spolupracovníky, ta zaujala 3 respondenty. 2 zaměstnanci využili možnosti vypsát vlastní odpověď, ale obě odpovědi bylo možné přiřadit k již uvedeným možnostem.

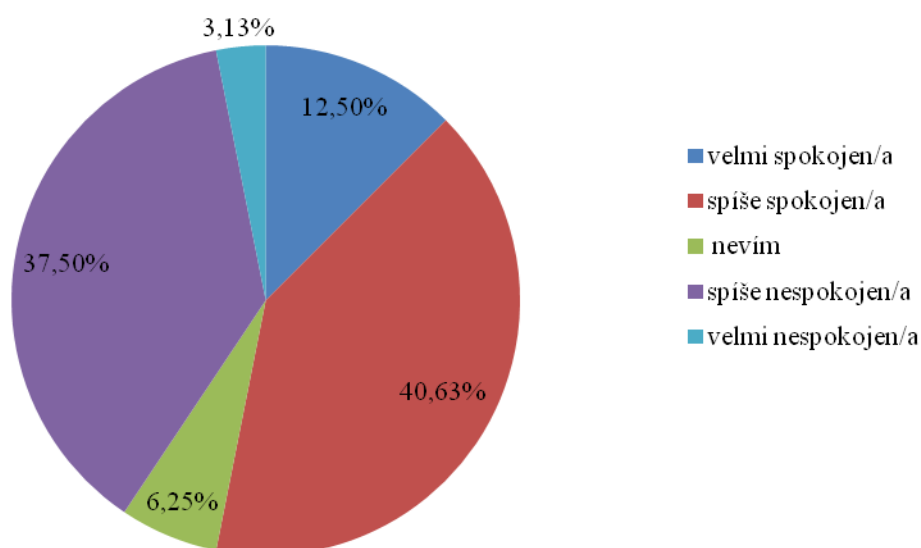


Obrázek 9: Grafické vyhodnocení otázky č. 4  
 Zdroj: vlastní zpracování dle vyhodnocení dotazníku

Pátá otázka se týkala spokojenosti s možnostmi dalšího vzdělávání v současném zaměstnání. Bylo možné vybrat z odpovědí velmi spokojen/a, spíše spokojen/a, nevím, spíše nespokojen/a a velmi nespokojen/a. Respondenti nejvíce volili odpověď spíše spokojen/a, ta získala více než 40% podíl na všech odpovědích této otázky a vybralo ji 13 zaměstnanců. 12 respondentů se shodlo s tvrzením spíše nespokojen/a, čímž vytvořili 37,5% podíl na celku. Velmi spokojené byly pouze 4 osoby s 12,5% účastí na všech odpovědích. 2 zaměstnanci si vybrali možnost nevím a pouze 1 byl velmi nespokojen. Zde už je patrné, že ne všichni zaměstnanci společnosti Matrix a. s. na technicko-hospodářských pozicích jsou spokojeni s možnostmi dalšího vzdělávání. Jelikož se v podniku Matrix a. s. připravují nové vzdělávací aktivity, je možné předpokládat, že po jejich realizaci se názor pracovníkůlepší.

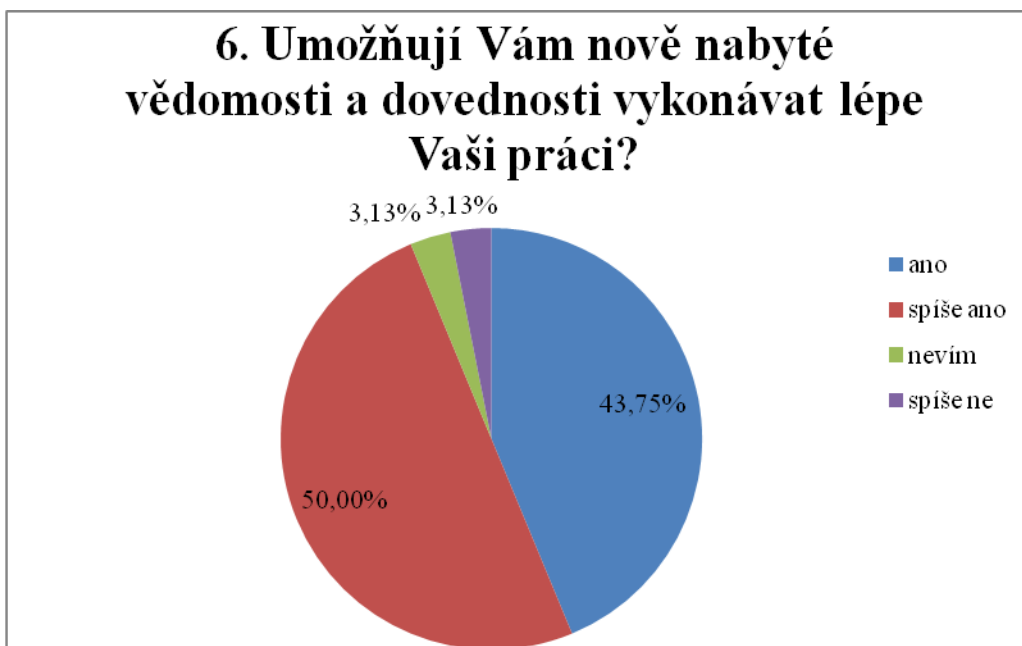


### 5. Jste spokojen/a s možnostmi dalšího vzdělávání v současném zaměstnání?



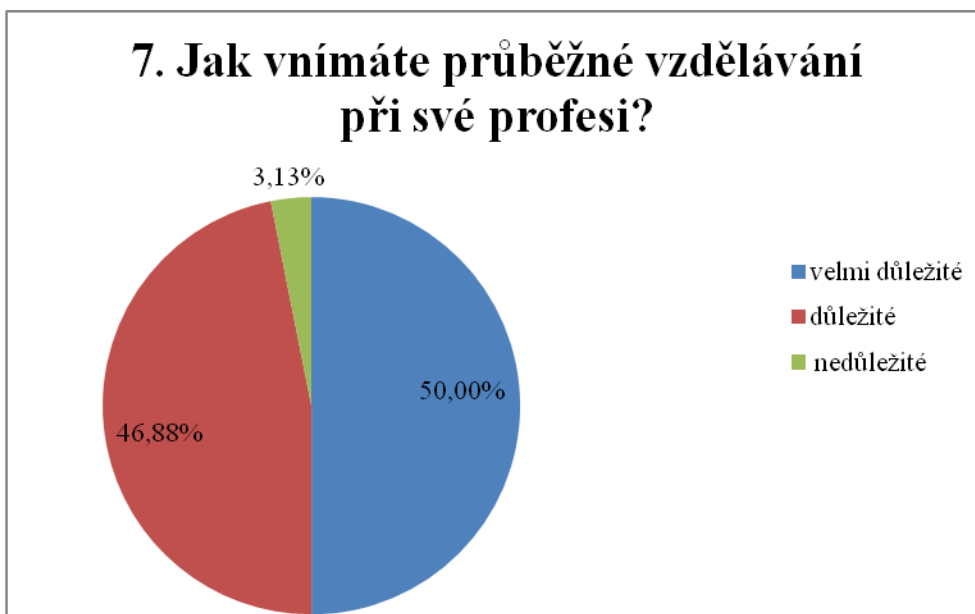
Obrázek 10: Grafické vyhodnocení otázky č. 5  
Zdroj: vlastní zpracování dle vyhodnocení dotazníku

Otázka 6 se zabývala tím, zda zaměstnancům umožňují nově nabyté vědomosti a dovednosti lépe vykonávat svou práci. Respondenti mohli vybírat z možností ano, spíše ano, nevím, spíše ne a ne. Nejvíce odpovědí zaznamenala možnost spíše ano s polovičním podílem, ke kterému přispělo 16 zaměstnanců. Druhá nejčtenější varianta byla ano, tu zvolilo 14 respondentů a její podíl na celku činí 43,75 %. Nejméně zastoupeny byly odpovědi nevím a spíše ne, ty vybral vždy 1 pracovník. Možnost ne nebyla vůbec zastoupena. Z odpovědí je možné vysledovat, že vzdělávání ve společnosti Matrix a. s. přispívá k lepším pracovním výkonům svých zaměstnanců.



*Obrázek 11: Grafické vyhodnocení otázky č. 6  
Zdroj: vlastní zpracování dle vyhodnocení dotazníku*

U 7. otázky o tom, jak zaměstnanci vnímají průběžné vzdělávání při své profesi, bylo možné vybírat z odpovědí velmi důležité, důležité, nedůležité a zcela nedůležité. Nejčastěji zaměstnanci společnosti Matrix a. s. vnímají průběžné vzdělávání ve své profesi jako velmi důležité, pro tuto variantu se rozhodla polovina respondentů, tedy 16. Většina druhé poloviny, přesně 15 osob, zvolila možnost důležité. Jedna osoba odpověděla, že vnímá průběžné vzdělávání ve své profesi jako nedůležité. Díky těmto odpovědím je možné vysledovat, že zaměstnanci vnímají průběžné vzdělávání při jejich profesi jako důležité a má smysl ho v podniku i nadále realizovat.



Obrázek 12: Grafické vyhodnocení otázky č. 7  
Zdroj: vlastní zpracování dle vyhodnocení dotazníku

Osmá otázka se týkala toho, zda mají zaměstnanci zájem účastnit se nabízených vzdělávacích aktivit, a možnosti odpovědí byli spíše ano, ano, ne a spíše ne. Z nich byla nejčastější varianta ano, tu zvolila více než polovina respondentů, konkrétně 17. Druhá polovina odpovědí byla tvořena možnostmi spíše ano a spíše ne. První zmíněnou vybralo 14 osob a druhou 1 zaměstnanec. Varianta ne nebyla vybrána vůbec. Z toho je patrné, že podnik Matrix a. s. zaměstnává pracovníky, kteří mají zájem být součástí vzdělávacích aktivit podniku.



*Obrázek 13: Grafické vyhodnocení otázky č. 8*

*Zdroj: vlastní zpracování dle vyhodnocení dotazníku*

Otázka 9 byla určena pouze pro ty respondenty, kteří na předchozí otázku odpověděli možnost spíše ne či ne. Týkala se důvodu nezájmu účastnit se nabízených vzdělávacích aktivit a jednalo se o otevřenou otázku, kde tedy bylo možné odpovědět libovolně. Na 8. otázku negativně reagoval pouze 1 respondent a jako důvod svého nezájmu uvedl, že pro něj nejsou tyto vzdělávací aktivity vhodné. Jelikož se jednalo pouze o jednoho zaměstnance, graf četností této odpovědi zde proto není uveden.

Desátá otázka se týkala toho, zda mají zaměstnanci ve společnosti Matrix a. s. vzdělávací aktivity povinné, doporučené či dobrovolné. Nejčastěji uváděné byly možnosti povinná a doporučená. Obě varianty zvolila vždy téměř polovina respondentů, konkrétně 15 osob. Odpověď dobrovolná zvolili pouze 2 zaměstnanci, čímž vznikl jen 6,25% podíl na všech odpovědích u této otázky.

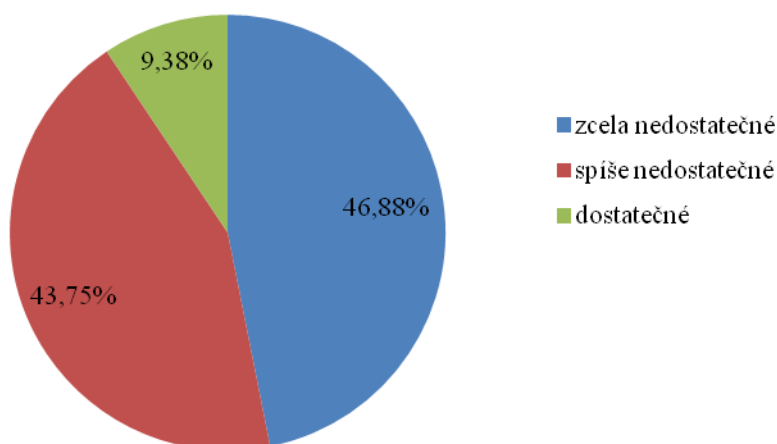


*Obrázek 14: Grafické vyhodnocení otázky č. 10  
Zdroj: vlastní zpracování dle vyhodnocení dotazníku*

Je zřejmé, že v podniku Matrix a. s. pracují uvědomělí pracovníci, protože u otázky číslo 11 všech 32 dotazovaných respondentů odpovědělo kladně na to, že pokud je vzdělávací aktivita pro ně dobrovolná nebo doporučená, zúčastní se jí. U této otázky bylo možné vybírat pouze z variant ano a ne. Jelikož všichni zaměstnanci, kteří se zapojili do dotazování, odpověděli stejně, graf s výsledky je zbytečný a není zde uveden.

Následující otázka se týkala množství nabízených vzdělávacích aktivit. Bylo možné vybírat z variant zcela nedostatečné, spíše nedostatečné, dostatečné, spíše nadměrné a zcela nadměrné. Téměř polovina respondentů, přesně 15, zvolila variantu spíše nedostatečné. Druhou nejčastěji zastoupenou odpovědí bylo dostatečné množství nabízených vzdělávacích aktivit, ta byla vybrána 14 osobami. 3 zaměstnanci podniku vnímají množství nabízených aktivit jako zcela nedostatečné. Většinový názor 18 osob byl takový, že by byly raději, kdyby v podniku bylo více vzdělávacích aktivit. Po realizaci další fáze projektu Vzdělávání zaměstnanců společnosti Matrix a. s. je možné očekávat, že se názor zaměstnanců změní a snad poté budou vnímat množství vzdělávacích aktivit jako dostatečné.

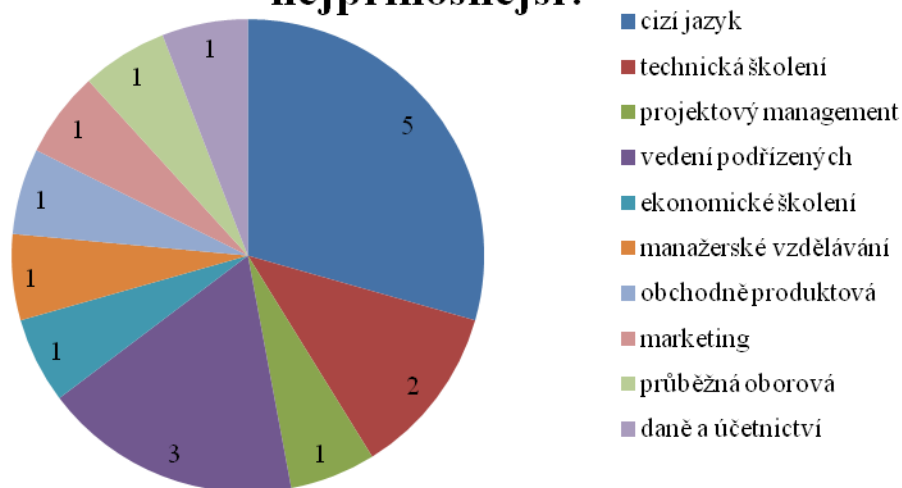
## 12. Jak vnímáte množství nabízených vzdělávacích aktivit?



Obrázek 15: Grafické vyhodnocení otázky č. 12  
Zdroj: vlastní zpracování dle vyhodnocení dotazníku

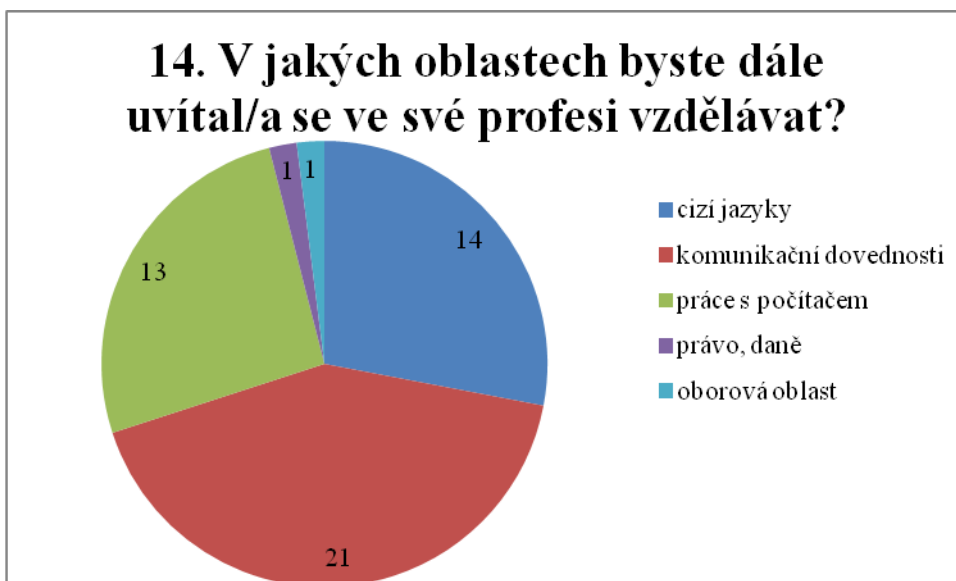
Třináctá otázka zkoumala, jaká vzdělávací aktivita byla pro pracovníky společnosti Matrix a. s. nejpřínosnější. Tato otázka byla otevřená a bohužel několik respondentů nenapsalo konkrétní odpověď, ale například pouze pomlčku. I přesto, že téměř polovina respondentů nenapsala konkrétní odpověď, je zde tato otázka uvedena a nebyla vynechána. 5 respondentů zmínilo, že pro ně byl nejpřínosnější cizí jazyk, 3 uvedli vedení podřízených a 2 technická školení. Vždy jeden zaměstnanec uvedl následující nejpřínosnější aktivitu: projektový management, ekonomické školení, manažerské vzdělávání, obchodně produktovou vzdělávací aktivitu, marketing, průběžnou oborovou vzdělávací aktivitu a daně a účetnictví.

### 13. Doplněte jaká vzdělávací aktivita ve Vašem zaměstnání pro Vás byla nejpřínosnější?



Obrázek 16: Grafické vyhodnocení otázky č. 13  
Zdroj: vlastní zpracování dle vyhodnocení dotazníku

Tato otázka se zabývala oblastmi, v kterých by se zaměstnanci ve své profesi dále rádi vzdělávali. Vybírat bylo možné z odpovědí cizí jazyky, komunikační dovednosti, práce s počítačem, popřípadě bylo možné doplnit vlastní odpověď. Respondenti mohli vybrat všechny odpovídající otázky, s kterými se shodovali, většina však vybrala ze seznamu uvedených odpovědí. 2 zaměstnanci zvolili vlastní odpověď, kdy jeden odpověděl právo a daně a druhý oborovou oblast vzdělávání. Nejvíce respondentů, konkrétně 21, zvolilo komunikační dovednosti, cizí jazyky by rádo zlepšilo 14 osob a 13 by se chtělo zdokonalit v práci s počítačem. Díky tomu je zřejmé, na jaké oblasti by se měl podnik Matrix a. s. při vzdělávání svých zaměstnanců zaměřit.



*Obrázek 17: Grafické vyhodnocení otázky č. 14  
Zdroj: vlastní zpracování dle vyhodnocení dotazníku*

Otázka číslo 15 se týkala toho, zda na své osobě pracovníci společnosti Matrix a. s. pozorují pokroky po absolvování vzdělávacích aktivit realizovaných jejich zaměstnavatelem. Respondenti mohli vybírat z odpovědí ano, spíše ano, nevím, spíše ne a ne. Nejčteněji zvolená byla varianta spíše ano, tu zvolilo 14 osob a její podíl na všech odpovědích u této otázky činil téměř 44 %. 12 respondentů, čili 37,5 % ze všech 32 zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, odpovědělo ano. Konkrétně odpovědět na tuto otázku neumělo 5 osob (15,63 % z celku) a zvolili tedy variantu nevím. 1 zaměstnanec vybral možnost spíše ne a možnost ne nebyla vybrána vůbec. Z toho vyplývá, že většina pracovníků společnosti Matrix a. s., která se zúčastnila dotazování, na své osobě pozoruje pokroky po absolvování vzdělávacích akcí a tedy, že má smysl je nadále uskutečňovat.





*Obrázek 18: Grafické vyhodnocení otázky č. 15  
Zdroj: vlastní zpracování dle vyhodnocení dotazníku*

Šestnáctá otázka o využívání cizích jazyků při práci, měla pouze 2 možné odpovědi ano a ne. Většina odpovědí byla ne, ta byla vybrána 18 osobami a jejich podíl na celku činil více než 56 %, zbylých 14 respondentů odpovědělo, že při své práci cizí jazyky využívá. Protože většina divizí nespolupracuje se zahraničními subjekty, většina zaměstnanců tedy při své práci cizí jazyky nepoužívá.



*Obrázek 19: Grafické vyhodnocení otázky č. 16  
Zdroj: vlastní zpracování dle vyhodnocení dotazníku*

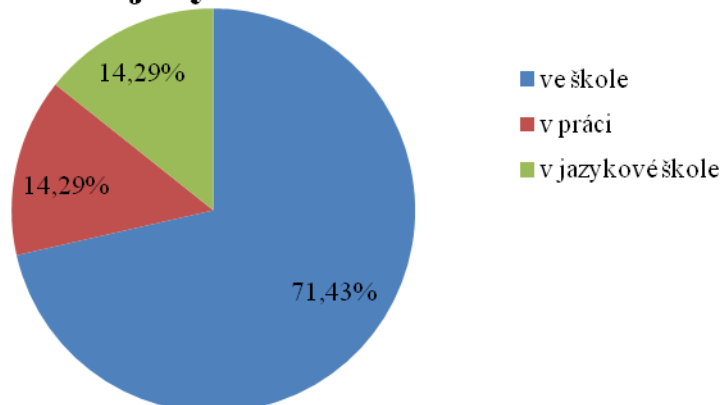
Následující 17. otázka byla povinná pro ty, kteří v předchozí otázce zodpověděli, že při výkonu své práce využívají cizí jazyk. 14 osob v otázce číslo 16 zmínilo, že při své práci cizí jazyk využívá. Tato otázka se zabývala tím, jaký cizí jazyk zaměstnanci při výkonu své práce využívají. 12 respondentů odpovědělo, že využívá anglický jazyk a jeden používá při své práci polský jazyk. Poslední respondent vyplnil pouze pomlčku.



Obrázek 20: Grafické vyhodnocení otázky č. 17  
Zdroj: vlastní zpracování dle vyhodnocení dotazníku

Otázka číslo 18 byla určena stejně jako ta předchozí pro ty, kteří v otázce 16 uvedli, že při své práci cizí jazyky používají. Tato otázka se zabývala tím, kde se pracovníci cizí jazyky naučili. Možnosti na výběr byly ve škole, v jazykové škole a v práci. I u této otázky bylo možné doplnit vlastní odpověď, ale tuto možnost nikdo z dotázaných respondentů nevyužil. Nejvíce zaměstnanců zvolilo odpověď ve škole, bylo jich 10 s více než 71% podílem na všech odpovědích této otázky. Odpověď v jazykové škole a v práci zvolilo vždy 2 zaměstnanci. Z toho je zřejmé, že jazyk, který se oslovení zaměstnanci naučili ve škole, i nadále využívají i při výkonu své profese.

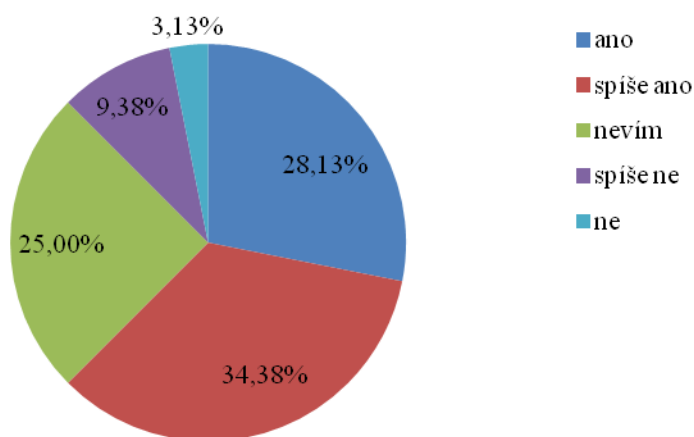
**18. Pokud jste v otázce č. 16, uvedl/a možnost ANO, doplňte, kde jste se cizímu jazyku/kům naučili.**



*Obrázek 21: Grafické vyhodnocení otázky č. 18  
Zdroj: vlastní zpracování dle vyhodnocení dotazníku*

Devatenáctá otázka se týkala toho, zda je informovanost o nabízených vzdělávacích aktivitách v podniku dostatečná. Bylo možné vybírat z odpovědí ano, spíše ano, nevím, spíše ne a ne. Zde respondenti využili všechny tyto odpovědi. Nejčastěji vybírali respondenti možnost spíše ano, která byla zvolena 11 zaměstnanci, 9 jich odpovědělo ano a 8 nevím. Negativně odpověděly 4 osoby, z toho 3 osoby zvolily odpověď spíše ne a pouze 1 osoba zvolila možnost ne. Zde je patrné, že většina dotazovaných osob si myslí, že informovanost o nabízených vzdělávacích aktivitách je dostatečná.

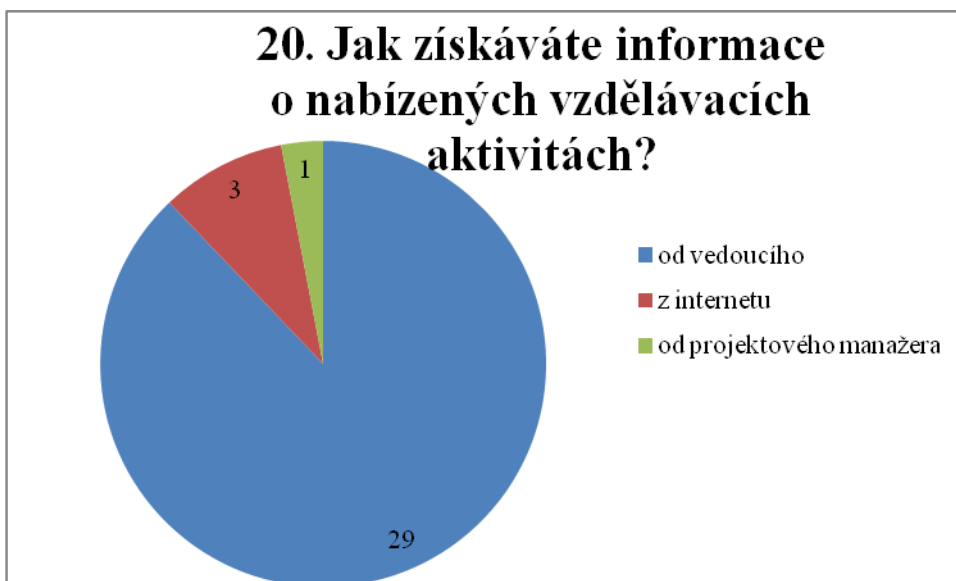
### 19. Myslíte si, že je informovanost o nabízených vzdělávacích aktivitách u Vašeho zaměstnavatele dostatečná?



Obrázek 22: Grafické vyhodnocení otázky č. 19

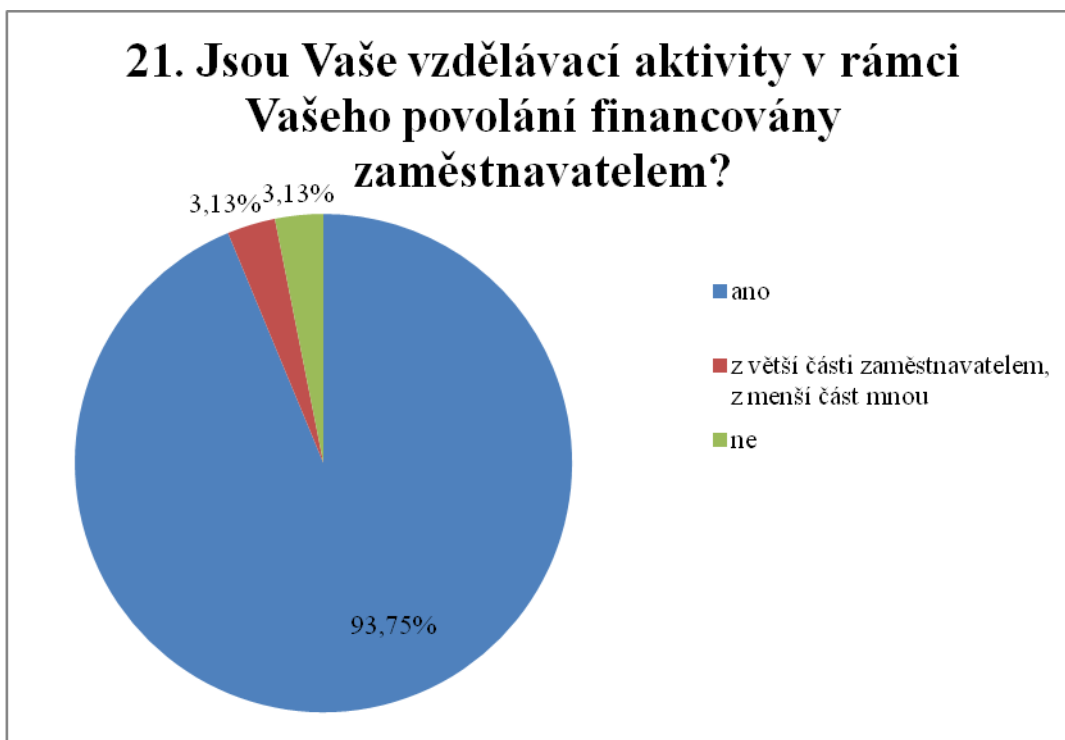
Zdroj: vlastní zpracování dle vyhodnocení dotazníku

Tato otázka se zabývala tím, jakým způsobem získávají zaměstnanci podniku informace o nabízených vzdělávacích aktivitách. Ti mohli volit z odpovědí od vedoucího, z podnikového intranetu, z nástěnek či zvolit vlastní odpověď. Zde bylo možné zakroužkovat všechny adekvátní odpovědi. Nejčastěji zvolenou možností byla od vedoucího, pro tu se rozhodlo 29 respondentů. Další odpovědi už tedy nebyly tak četně zastoupeny. Internet zvolily 3 osoby a 1 osoba doplnila vlastní odpověď, kdy uvedla projektového manažera. Je tedy jasné, že nejčastějším zdrojem informací o vzdělávacích aktivitách v podniku Matrix a. s. je vedoucí zaměstnanec.



*Obrázek 23: Grafické vyhodnocení otázky č. 20*  
*Zdroj: vlastní zpracování dle vyhodnocení dotazníku*

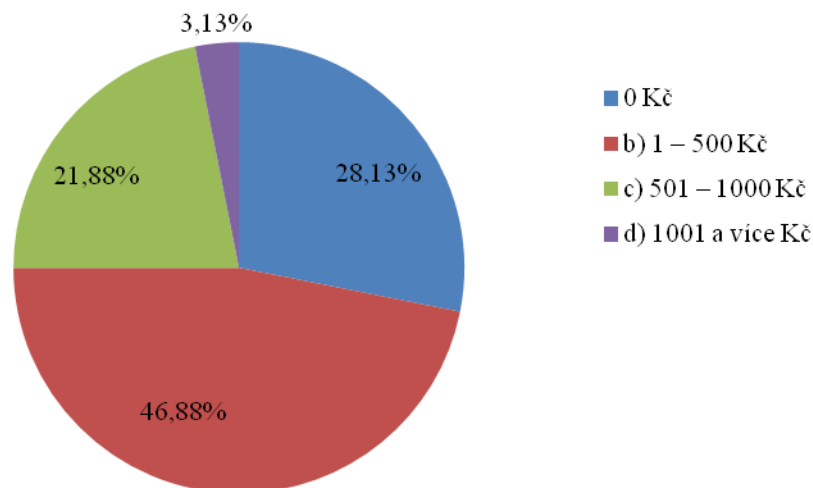
Dvacátáprvní otázka byla zaměřená na to, zda jsou vzdělávací aktivity zaměstnanců společnosti Matrix a. s. financovány právě tímto podnikem. U této otázky bylo na výběr z odpovědí ano, z větší části zaměstnavatelem a z menší části mnou, z menší části zaměstnavatelem a z větší mnou a ne. Téměř 94 % respondentů, přesně 30, odpovědělo, že jsou jejich vzdělávací aktivity financovány zaměstnavatelem. Jeden respondent uvedl, že jeho vzdělávání je financováno z větší části zaměstnavatelem a z menší části přispívá sám. Poslední dotázaný pracovník vybral variantu ne, tedy, že jeho zaměstnavatel nefinancuje jeho vzdělávací aktivity a že si je musí hradit sám. U těchto 2 zaměstnanců se může jednat například o jazykové kurzy, které si hradí sami pracovníci, aby mohli lépe vykonávat svou práci.



Obrázek 24: Grafické vyhodnocení otázky č. 21  
Zdroj: vlastní zpracování dle vyhodnocení dotazníku

Otázka číslo 22 zjišťuje, kolik finančních prostředků jsou zaměstnanci ochotni měsíčně investovat do svého vzdělávání z vlastních zdrojů. Bylo možné vybrat z možností 0 Kč, 1 – 500 Kč, 501 – 1 000 Kč a 1001 a více Kč. Téměř 47 % respondentů čili 15 zvolilo variantu 1 – 500 Kč. 9 zaměstnanců odpovědělo, že nejsou ochotni investovat z vlastních zdrojů do svého vzdělávání, ti tvořili téměř třetinu celku odpovědí u této otázky. 501 – 1000 Kč by bylo ochotno měsíčně investovat 7 osob s téměř 22 % podílem na všech odpovědích. Nejméně vybíraná byla odpověď 1001 a více Kč, s tou se ztotožnil pouze 1 respondent. Z odpovědí vyplývá, že většina dotazovaných zaměstnanců společnosti není ochotna investovat do svého vzdělávání měsíčně více než 500 Kč.

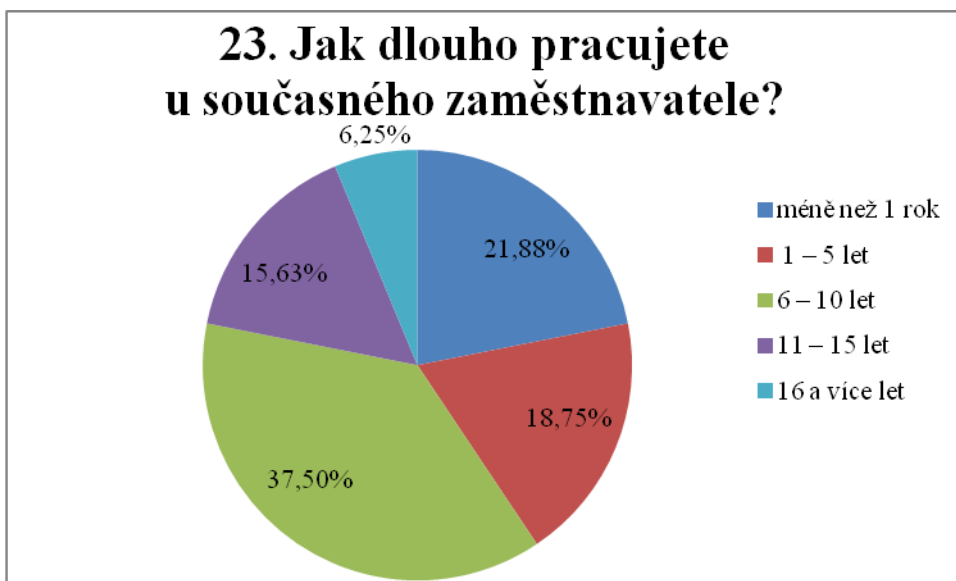
## 22. Kolik finančních prostředků jste ochotni do svého vzdělávání měsíčně investovat z vlastních zdrojů?



Obrázek 25: Grafické vyhodnocení otázky č. 22  
Zdroj: vlastní zpracování dle vyhodnocení dotazníku

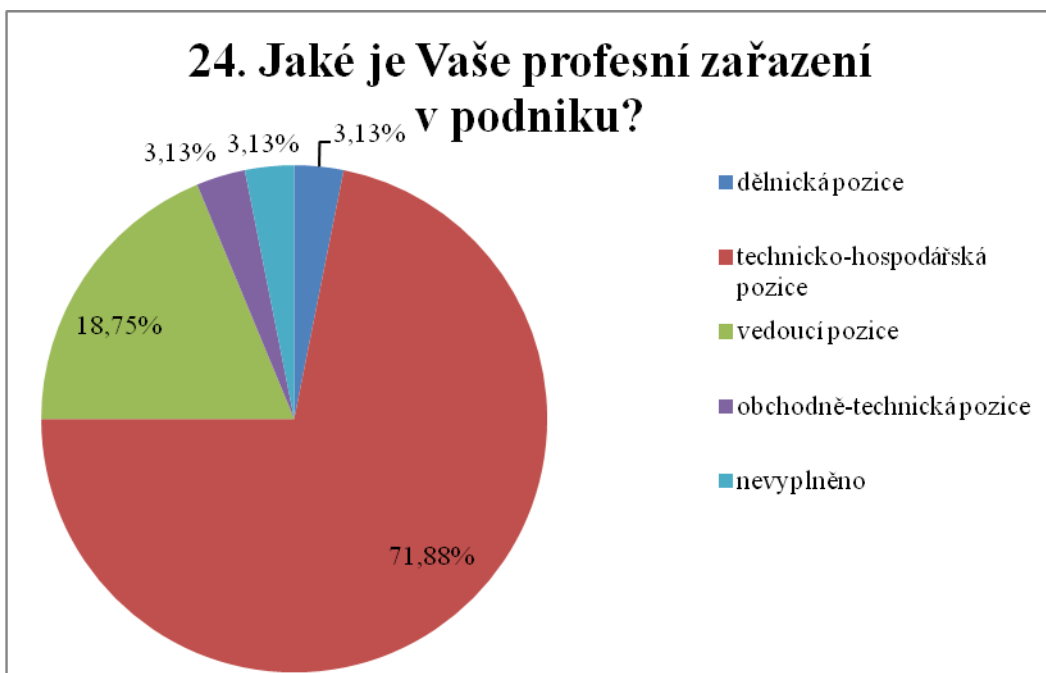
Od 23. otázky se jednalo o identifikační otázky. První z nich se zabývala tím, jak dlouho dotazovaní zaměstnanci společnosti Matrix a. s. v tomto podniku pracují. Škály odpovědí byly méně než 1 rok, 1 – 5 let, 6 – 10 let, 11 – 15 let a 16 a více let. Nejvíce zúčastněných respondentů pracuje v podniku 6 – 10 let. Těchto zaměstnanců bylo 12 a jejich podíl na celku tvořil 37,5 %. Druhou nejčetnější skupinou u této otázky jsou respondenti, kteří zde pracují méně než rok. V této kategorii jich bylo 7 a jejich podíl činil téměř 22 %. 1 – 5 let ve společnosti je zaměstnáno 6 osob a jejich podíl se pohybuje mezi 18 a 19 %. 5 zaměstnanců je zde zaměstnáno 11 – 15 let a více než 16 let u tohoto zaměstnavatele odpracovaly jen dotazované 2 osoby.





Obrázek 26: Grafické vyhodnocení otázky č. 23  
Zdroj: vlastní zpracování dle vyhodnocení dotazníku

Otázka číslo 24 se zabývala tím, jaké je profesní zařazení zaměstnanců v podniku. U této otázky byly zvoleny možnosti technicko-hospodářská pozice, vedoucí pozice a dělnická pozice. I zde bylo možné doplnit vlastní odpověď, tu využil jeden zaměstnanec a doplnil, že pracuje na obchodně-technické pozici. Jeden respondent u této otázky bohužel nevyplnil žádnou možnost. Z toho je možné usuzovat, že jeho pozice může být tak specifická, že by bylo možné rozpoznat, o koho se jedná. Pracovníků na technicko-hospodářské pozici se zúčastnilo dotazování 23 a jejich podíl na všech odpovědích u této otázky dosahuje téměř 72 %. Vedoucích se podílelo 6 čili téměř 19 % a jeden zaměstnanec uvedl, že pracuje na dělnické pozici. Jak bylo uvedeno výše, dotazování se zúčastnili převážně jen zaměstnanci na technicko-hospodářských pozicích a tomu odpovídá i výsledek odpovědí této otázky.



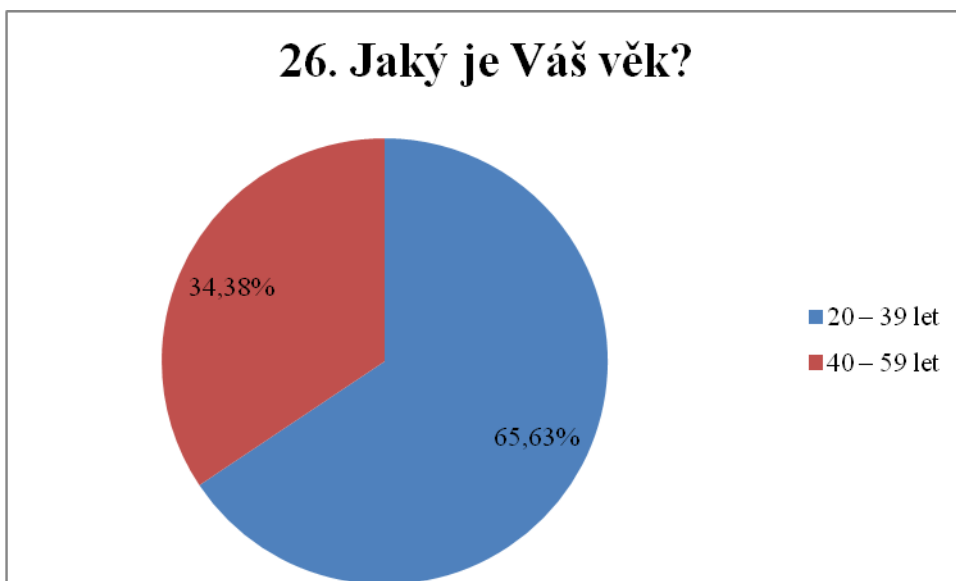
Obrázek 27: Grafické vyhodnocení otázky č. 24  
 Zdroj: vlastní zpracování dle vyhodnocení dotazníku

Další otázka měla za účel zjistit, jakého nejvyššího vzdělání dosáhly zúčastněné osoby. Dosažené vzdělání bylo rozděleno dle jednotlivých stupňů vzdělávacího systému v České republice, tedy do kategorií: základní, střední odborné bez a s maturitou, vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání. Nejvíce bylo zastoupeno střední odborné vzdělání s maturitou, toho dosáhlo 19 osob čili téměř 60 %. Vysokoškolský titul získalo 9 zúčastněných, kteří tvořili 28% podíl na celku. Střední odborné vzdělání bez maturity absolvovali 3 zaměstnanci a vyšší odborné vzdělání pouze jeden. Zaměstnanec s pouze základním vzděláním zde nebyl zastoupen. Tyto výsledky odpovídají předpokladu toho, že pracovníci na technicko-hospodářské pozici většinou bývají zaměstnanci s maturitou i vyšší stupněm dosaženého vzdělání.



Obrázek 28: Grafické vyhodnocení otázky č. 25  
Zdroj: vlastní zpracování dle vyhodnocení dotazníku

Předposlední otázka se zabývala věkem respondentů, ten byl rozdělen do škál v rozpětí do 20 let, 20 – 39 let, 40 – 59 let a 60 a více let. Kategorie ve věku do 20 let a 60 a více let nebyly zastoupeny. Nejčetněji bylo zastoupeno věkové rozpětí 20 – 39 let, v tomto věku se zúčastnilo dotazování 21 osob s téměř 66% podílem na všech odpovědích u této otázky. Ve věku 40 – 59 bylo 11 zaměstnanců a jejich podíl na celku tvořil 34,38 %.



Obrázek 29: Grafické vyhodnocení otázky č. 26  
Zdroj: vlastní zpracování dle vyhodnocení dotazníku

Poslední otázka se týkala pohlaví respondentů. Jedna čtvrtina zúčastněných respondentů byly ženy a 3 čtvrtiny tvořili muži. Dotazování se tedy zúčastnilo 8 žen a 24 mužů.



Obrázek 30: Grafické vyhodnocení otázky č. 27  
Zdroj: vlastní zpracování dle vyhodnocení dotazníku

Typickým respondentem v tomto dotazování by muž ve věku 20 – 39 let se středním odborným vzděláním s maturitou pracující ve společnosti Matrix a. s. na technicko-hospodářské pozici 6 – 10 let.

## **Závěr**

Projekt Vzdělávání zaměstnanců společnosti Matrix a. s. realizovaný v minulosti byl financován převážně z dotací EU, díky tomu byl realizován v tak velkém rozsahu a v tak vysoké kvalitě. Podnik Matrix a. s. investoval do projektu velkou finanční částku a tím se stal jedním z mála zaměstnavatelů v okrese Rychnov nad Kněžnou, který do vzdělávání svých zaměstnanců vynaložil takto velký finanční obnos. Během celé doby trvání projektu docházelo k jeho přesné orientaci podle předem stanové analýzy vzdělávacích potřeb zaměstnanců. V průběhu projektu se nevyskytly žádné komplikace, a tak se všechny aktivity uskutečnily, tak jak měly, v předem vymezeném rozsahu. Díky realizaci projektu získala společnost Matrix a. s. bohaté zkušenosti, které využije při dalším vzdělávání svých zaměstnanců. Ti získali nové schopnosti a dovednosti, které využívají při své práci. Díky tomu se pracovní výkon zlepšil a tím se zvýšila i konkurenceschopnost společnosti Matrix a. s. Jelikož se aktivity Projektu Vzdělávání zaměstnanců společnosti Matrix a. s. osvědčily, bude tedy realizována jeho další fáze a je možné očekávat i jeho pokračování v budoucnosti.

V úvodu diplomové práce byl stanoven její cíl, kterým bylo zhodnocení vzdělávacího systému v podniku Matrix a. s. V rámci výzkumné části práce byly stanoveny tyto 2 předpoklady:

- Vzdělávání zaměstnanci přispívají ke zvyšování konkurenceschopnosti svého zaměstnavatele.
- Zaměstnanci společnosti jsou spokojeni se vzdělávacími aktivitami podniku.

Odpověď na oba výzkumné předpoklady vychází z výsledků dotazníkového šetření realizovaného ve společnosti Matrix a. s., kdy bylo zjištěno, že tento podnik zaměstnává uvědomělé pracovníky, kteří mají potřebu se ve své práci vzdělávat a zdokonalovat a své vzdělávání vnímají jako prvek konkurenceschopnosti svého zaměstnavatele. Tímto je tedy možné brát první výzkumný předpoklad jako potvrzený. O informovanosti o vzdělávacích aktivitách v podniku zaměstnanci informuje jejich nadřízený, ten podřízené podle názoru respondentů informuje dostatečným způsobem a motivuje k dalšímu vzdělávání. Pokud je

vzdělávací aktivita dobrovolná či doporučená, všichni bez rozdílu se jí zúčastní a po jejím uskutečnění na sobě pracovníci pozorují pokroky. Zaměstnanci dále hodnotí průběžné vzdělávání při jejich profesi jako důležité a mají tedy zájem se ho aktivně účastnit, tedy má pro ně smysl ho i nadále realizovat. Většina respondentů by uvítala více vzdělávacích aktivit, po realizaci další fáze projektu Vzdělávání zaměstnanců společnosti Matrix a. s. je možné očekávat větší množství vzdělávacích aktivit, a tudíž i větší spokojenost pracovníků s jejich množstvím. Vzdělávací akce podniku financuje sám podnik, ale bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou ochotni do svého vzdělávání měsíčně přispívat více než 500 Kč měsíčně ze svých osobních zdrojů. Ohledně otázky spokojenosti s dalším vzděláváním v podniku byly názory pracovníků různorodé a je dobře, že se připravuje další fáze projektu Vzdělávání zaměstnanců společnosti Matrix a. s. Tímto byl výzkumný předpoklad o tom, že jsou zaměstnanci podniku spokojeni se vzděláváním poskytovaného jejich zaměstnavatelem, naplněn jen částečně. Po realizaci další fáze projektu Vzdělávání zaměstnanců společnosti Matrix a. s. je však možné předpokládat, že se tento názor zlepší.

Oba stanovené výzkumné předpoklady byly naplněny, i když jeden pouze z části, a tato diplomová práce tedy měla přínos jak pro autorku, tak také pro podnik Matrix a. s. Pro společnost Matrix, a. s. měla tato diplomová práce přínos v realizaci dotazníkového šetření, které zkoumalo spokojenost zaměstnanců se vzděláváním v podniku, z jehož výsledků může vycházet při realizaci plánované další fáze projektu Vzdělávání zaměstnanců společnosti Matrix a. s. Jako nestranný účastník hodnotí autorka vzdělávání ve společnosti Matrix a. s. jako velmi kvalitně vymyšlené a mnohé podniky by se od něj měly co učit.

## Seznam použité literatury

- [1] ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9.
- [2] SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. 3. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-995-3.
- [3] OLSON Ryan. Value of Knowledge. *Maintenance Supplies* [online]. 2008, 53(2): 4 [cit. 2015-12-01]. ISSN 0025-0929 Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/197472210?accountid=17116>
- [4] KOTÝNKOVÁ, Magdalena a Otakar NĚMEC. *Lidské zdroje na trhu práce: vývoj a tendence v souvislosti se vstupem České republiky do EU*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-48-7.
- [5] KIRKPATRICK, Donald L. a James D. Kirkpatrick. *Implementing the four levels: a practical guide for effective evaluation of training programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2007. ISBN 978-1-57675-454-2.
- [6] ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [8] ŽUFAN, Jan, Jan HÁN a Monika KLÍMOVÁ. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-328-9.
- [9] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [10] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: distanční opora*. 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-309-6.



- [11] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.
- [12] PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- [13] KISLINGEROVÁ, Eva et al. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [14] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.
- [15] *Competitiveness*. [online]. Business Dictionary. [cit. 2015-12-01]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/competitiveness.html>
- [16] ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 5. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. ISBN 978-80-7435-230-0.
- [17] KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [18] Ministerstvo vnitra České republiky. *Informační publikace pro cizince – Česká republika*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2011. ISBN 978-80-7312-067-2.
- [19] MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-380-6.
- [20] CZESANÁ Věra. *Další vzdělávání – faktor konkurenceschopnosti*. Praha: Národní vzdělávací fond - Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání [online]. 2006 [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: [http://www.old.nvf.cz/observatory/cvks\\_dokumenty/faktor.doc](http://www.old.nvf.cz/observatory/cvks_dokumenty/faktor.doc)
- [21] MOTYKOVÁ Jana. *Celoživotní vzdělávání na českých veřejných vysokých školách – analýza dlouhodobých záměrů vysokých škol*. *Aula* [online]. 2004, 12(4): 15-16 [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://www.csvs.cz/aula/clanky/04-2004-4-celozivotni-vzdelavani.pdf>
- [22] *OP Rozvoj lidských zdrojů*. [online]. Evropský sociální fond v ČR. [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/04-06/oprlz>

- [23] *O OP RLZ*. [online]. Evropský sociální fond v ČR. [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/04-06/oprlz/o-op-rlz>
- [24] *OP Výzkum, vývoj a vzdělávání období 2014-2020*. [online]. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. [cit. 2016-07-18]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy-1/op-vvv>
- [25] *Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání*. [online]. Evropské strukturální a investiční fondy. [cit. 2016-07-18]. Dostupné z: [http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Vyzkumvyvoj-a-vzdelavani-\(1\)](http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Vyzkumvyvoj-a-vzdelavani-(1))
- [26] *Co je OP VK?* [online]. Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.op-vk.cz/cs/siroka-verejnost/co-je-op-vk.html>
- [27] *Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců*. [online]. Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí. [cit. 2016-07-18]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty\\_v\\_realizaci/celorep/povez-ii](https://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty_v_realizaci/celorep/povez-ii)
- [28] *Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců*. [online]. Dotační info. [cit. 2016-07-18]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/podpora-odborneho-vzdelavani-zamestnancu/>
- [29] *O kraji*. [online]. Královéhradecký kraj. [cit. 2016-07-18]. Dostupné z: <http://www.kr-kralovehradecky.cz/cz/kraj-volene-organy/kralovehradecky-kraj/statisticke-udaje-108/>
- [30] *Rejstřík škol a školských zařízení*. [online]. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. [cit. 2016-07-18]. Dostupné z: <http://rejskol.msmt.cz/>
- [31] *Výroční zpráva za rok 2014 společnosti Matrix a. s.* Veřejný rejstřík a Sběrka listin. [cit. 2016-06-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=41790566&subjektId=421387&spis=608061>
- [32] *Úplný výpis z obchodního rejstříku*. Veřejný rejstřík a sbírka listin. [cit. 2016-06-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=421387&typ=UPLNY>
- [33] Organizační struktura společnosti Matrix a. s.
- [34] *Historie*. [online]. Dřevocentrum CZ a. s. [cit. 2016-06-21]. Dostupné z: <http://www.drevocentrum-as.cz/historie>

[35] *Fúze obchodních společností Dřevocentrum CZ a. s. a Fortex – CZ s. r. o.* [online]. Dřevocentrum CZ a. s. [cit. 2016-06-21]. Dostupné z: <http://www.drevocentrum-as.cz/fuze-obchodnich-spolecnosti-drevocentrum-cz-fortex-cz-sro>

Konzultace a dokumenty poskytnuté v rámci ní:

[36] Osobní konzultace u projektového manažera Ing. Martina Bárty dne 7. června 2016

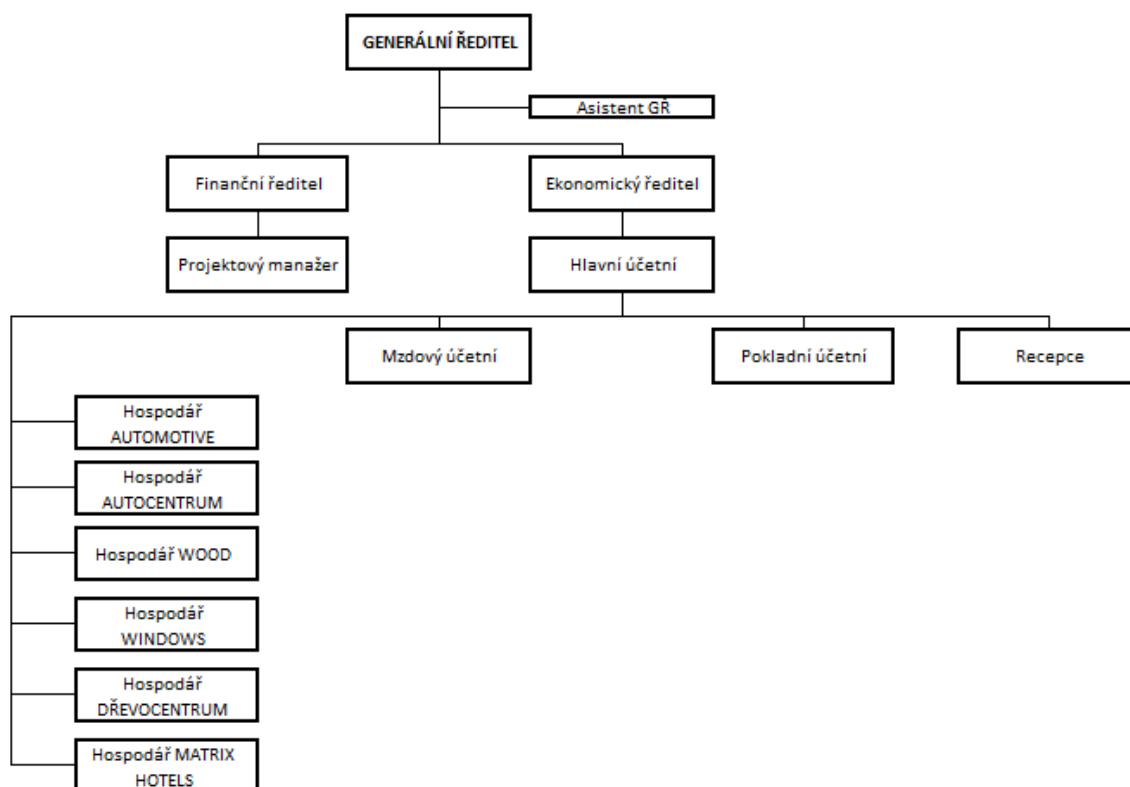
[37] Návrh akreditovaného vzdělávacího programu pro management: „Moderní řízení a vedení zaměstnanců“

[38] Specifická část pravidel pro žadatele a příjemce v rámci OPZ pro projekty s jednotkovými náklady zaměřené na další profesní vzdělávání s účinností od 1. června 2016

## **Seznam příloh**

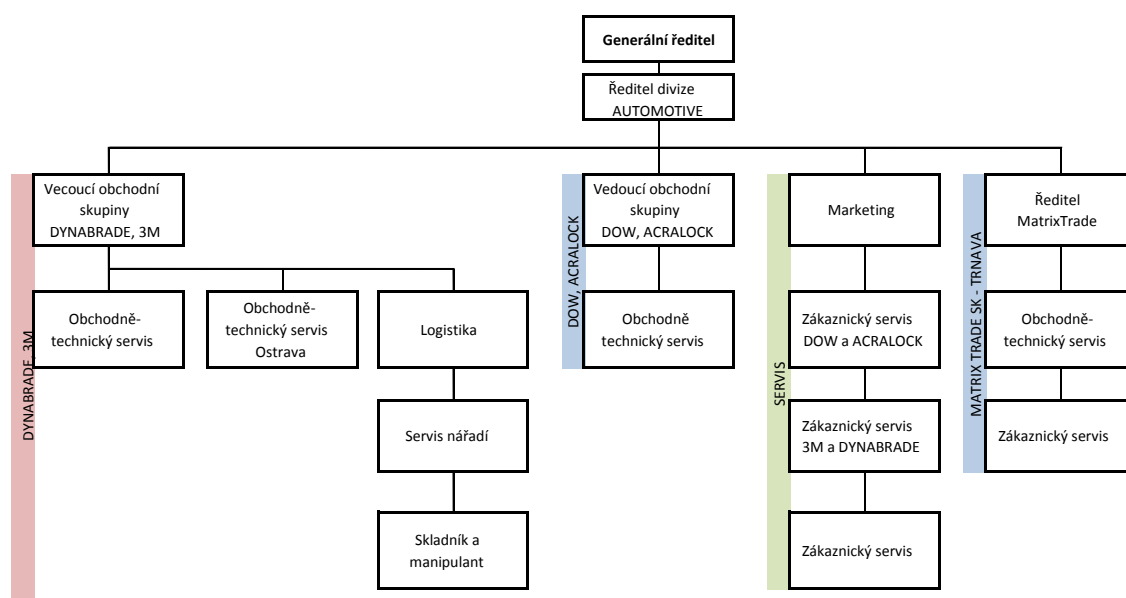
<b>Příloha A – Organizační struktury divizí .....</b>	<b>101</b>
<b>Příloha B – Dotazník.....</b>	<b>104</b>

## Příloha A – Organizační struktury divizí



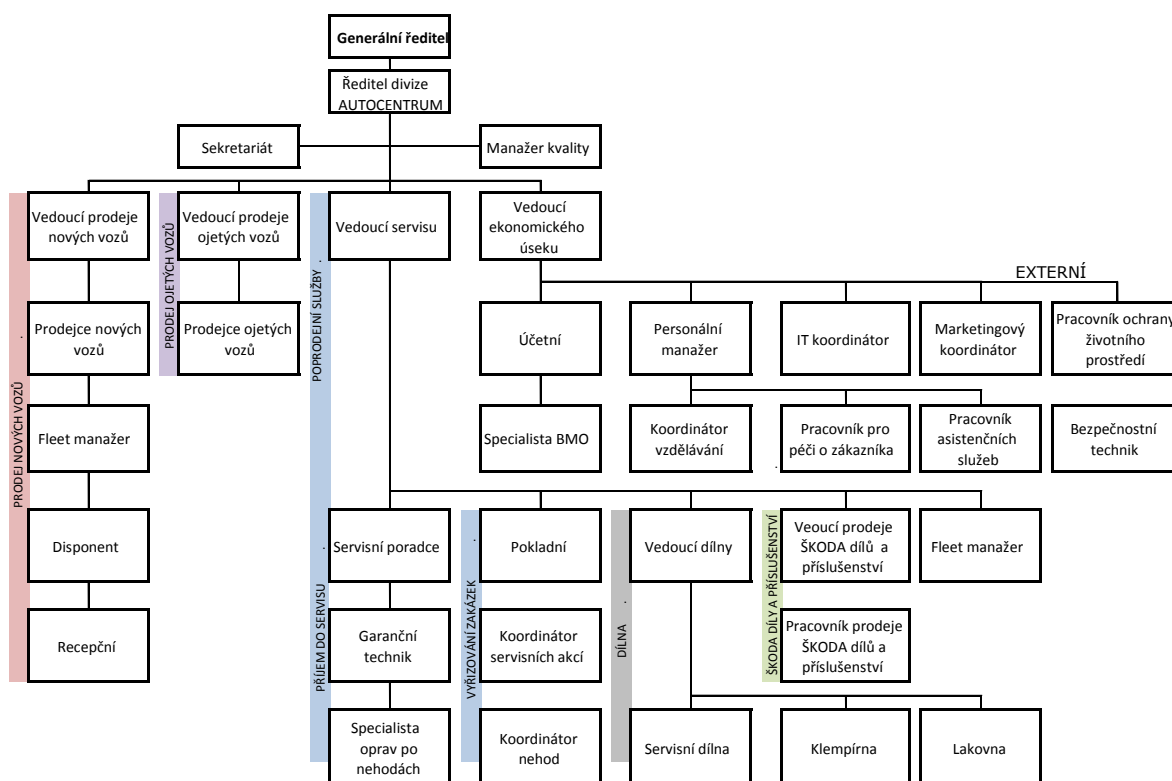
Obr. A1: Organizační struktura divize Správa

Zdroj: Organizační\_struktura\_MATRIX\_HOLDING\_1601192



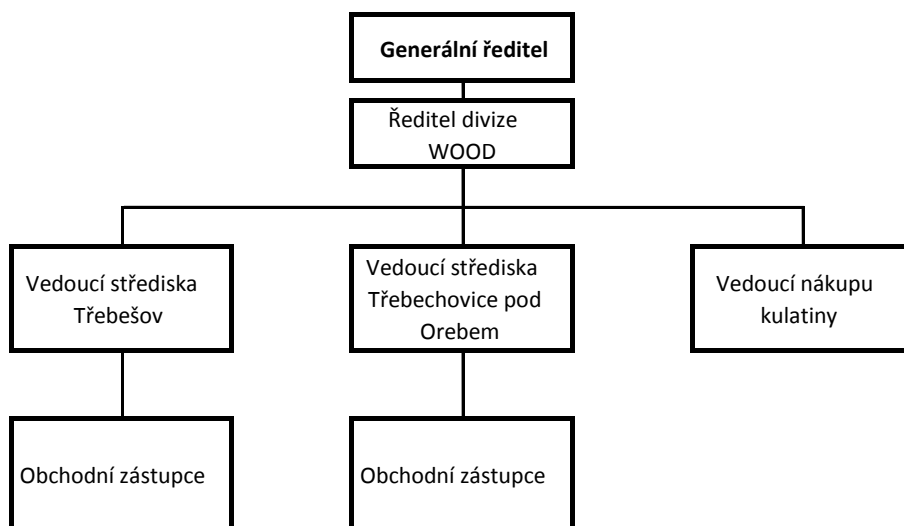
Obr. A2: Organizační struktura divize Automotive

Zdroj: Organizační\_struktura\_MATRIX\_HOLDING\_1601192



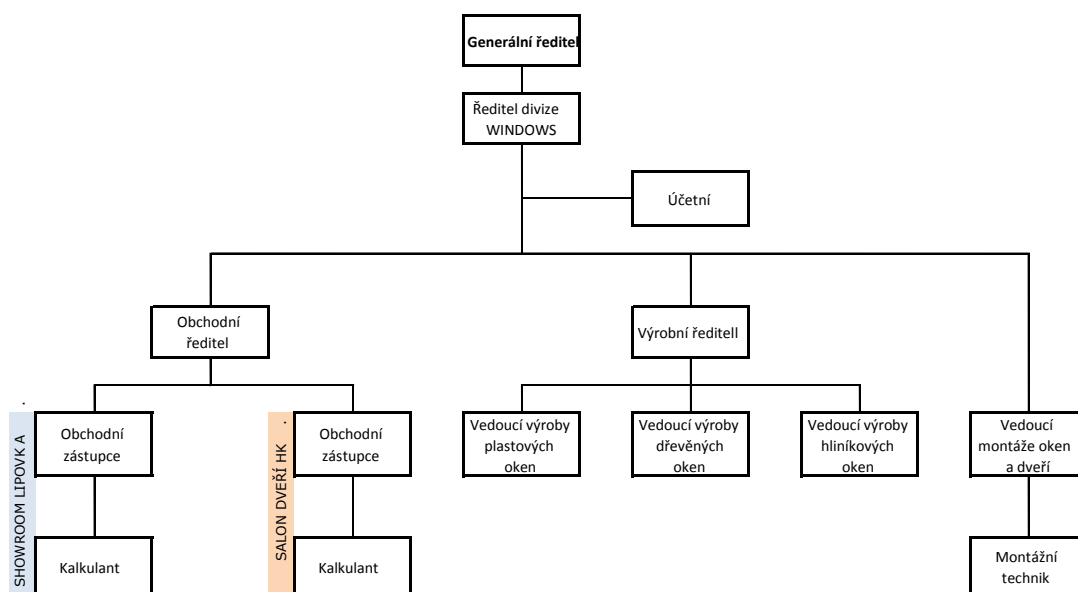
Obr. A3: Organizační struktura divize Autocentrum

Zdroj: Organizační\_struktura\_MATRIX\_HOLDING\_1601192



Obr. A4: Organizační struktura divize Wood

Zdroj: Organizační\_struktura\_MATRIX\_HOLDING\_1601192



Obr. A5: Organizační struktura divize Windows

Zdroj: Organizační\_struktura\_MATRIX\_HOLDING\_1601192

## **Příloha B – Dotazník**

Dobrý den,

jmenuji se Martina Škopová a jsem studentkou 5. ročníku Technické univerzity v Liberci. Tímto Vás chci požádat o vyplnění dotazníku, jehož výsledky použiji při zpracování své diplomové práce na téma VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ JAKO FAKTOR KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU.

Dotazník je určen zaměstnancům společnosti MATRIX a. s. ve všech věkových skupinách, mužům i ženám a je anonymní. Vyplnění všech otázek by Vám nemělo zabrat více než deset minut. Pokud není uvedeno jinak, u každé otázky zakroužkujte jedinou odpověď.

DOTAZNÍK JE MOŽNÉ VYPLNIT I ONLINE: <https://vzdelavani-zamestnancu-matri.vyplnto.cz/>

1. Vnímáte vzdělávání zaměstnanců jako jeden z prvků konkurenceschopnosti Vašeho zaměstnavatele?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

2. Máte potřebu vzdělávat se a zdokonalovat ve Vašem povolání?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne



3. Motivuje Vás nadřazený k rozvoji potřebných znalostí a dovedností?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

4. Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání? Zakroužkujte maximálně 3 možnosti.

- a) možnost kariérního růstu
- b) možnost prohloubení kvalifikace
- c) snaha udržet si pracovní místo
- d) možnost lepšího platového ohodnocení
- e) lepší příležitost uplatnit se na trhu práce
- f) zlepšení postavení mezi ostatními spolupracovníky
- g) jiné (doplňte).....

5. Jste spokojen/a s možnostmi dalšího vzdělávání v současném zaměstnání?

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) nevím
- d) spíše nespokojen/a
- e) velmi nespokojen/a

6. Umožňují Vám nově nabyté vědomosti a dovednosti vykonávat lépe Vaši práci?

a) spíše ano

b) ano

c) nevím

d) spíše ne

e) ne

7. Jak vnímáte průběžné vzdělávání při své profesi?

a) velmi důležité

b) důležité

c) nedůležité

d) zcela nedůležité

8. Máte zájem účastnit se nabízených vzdělávacích aktivit?

a) spíše ano

b) ano

c) spíše ne

d) ne

9. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a SPÍŠE NE nebo NE, uveďte prosím jaký je důvod Vašeho nezájmu .....

.....

10. Účast na vzdělávacích aktivitách je pro Vás:

- a) povinná
- b) doporučená
- c) dobrovolná

11. Pokud je vzdělávací aktivita pro Vás dobrovolná nebo doporučená, zúčastníte se jí?

- a) ano
- b) ne

12. Jak vnímáte množství nabízených vzdělávacích aktivit?

- a) zcela nedostatečné
- b) spíše nedostatečné
- c) dostatečné
- d) spíše nadměrné
- e) zcela nadměrné

13. Doplněte jaká vzdělávací aktivita ve Vašem zaměstnání pro Vás je/byla nejpřínosnější?

.....

14. V jakých oblastech byste dále uvítal/a se ve své profesi vzdělávat? Zakroužkujte všechny relevantní odpovědi.

- a) cizí jazyky
- b) komunikační dovednosti
- c) práce s počítačem
- d) jiné (doplněte).....

15. Pozorujete na sobě pokroky díky absolvovaným vzdělávacím akcím?

a) spíše ano

b) ano

c) nevím

d) spíše ne

e) ne

16. Využíváte při své práci cizí jazyky?

a) ano

b) ne

17. Pokud jste v předchozí otázce, uvedl/a možnost ANO, doplňte, o který cizí jazyk/ky se jedná.....

18. Pokud jste v otázce č. 16, uvedl/a možnost ANO, doplňte, kde jste se cizímu jazyku/kům naučili.

a) ve škole

b) v práci

c) v jazykové škole

d) jiné (doplňte).....

19. Myslíte si, že je informovanost o nabízených vzdělávacích aktivitách u Vašeho zaměstnavatele dostatečná?

a) spíše ano

b) ano

c) nevím

d) spíše ne

e) ne

20. Jak získáváte informace o nabízených vzdělávacích aktivitách? Zakroužkujte všechny relevantní odpovědi.

a) od vedoucího

b) z podnikového intranetu

c) z nástěnek

d) z jiných zdrojů (doplňte).....

21. Jsou Vaše vzdělávací aktivity v rámci Vašeho povolání financovány zaměstnavatelem?

a) ano

b) z větší části zaměstnavatelem, z menší části mnou

c) z menší části zaměstnavatelem, z větší části mnou

d) ne

23. Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele?

a) méně než 1 rok

b) 1 – 5 let

c) 6 – 10 let

d) 11 – 15 let

e) 16 a více let

24. Jaké je Vaše profesní zařazení v podniku?

a) dělnická pozice

b) technicko-hospodářská pozice

c) vedoucí pozice

d) jiné (doplňte).....

25. Jaké je nejvyšší dosažené vzdělání, kterého jste dosáhl/a?

a) základní

b) střední odborné bez maturity

c) střední odborné s maturitou

d) vyšší odborné

e) vysokoškolské

26. Jaký je Váš věk?

a) do 20 let

b) 20 – 39 let

c) 40 – 59 let

d) 60 a více

27. Jaké je Vaše pohlaví?

a) žena

b) muž

Prostor na Vaše případné připomínky nebo náměty:

Děkuji za čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku, a přeji mnoho úspěchů

nejen v profesním životě. V případě jakýchkoliv otázek mě neváhejte kontaktovat na e-mail [skopovam@seznam.cz](mailto:skopovam@seznam.cz).

Martina Škopová